

MESSAGE

2

BAという仕事の面白さ

横手 実

特集 マイナンバー制度の開始と企業の対応のあり方

4

マイナンバー制度の導入で
財政・金融の基盤強化を

和田哲郎

8

マイナンバー制度が民間企業に
及ぼす影響

梅屋真一郎

18

民間事業者および金融機関に求められる
マイナンバー制度への対処

岩崎千恵

32

企業システムにマイナンバー制度が
及ぼす影響

塚田秀俊

42

マイナンバーとパーソナルデータで
変わる個人情報保護制度

小林慎太郎

NAVIGATION & SOLUTION

54

国のオープンデータ政策の推進と
地方自治体における取り組み

渡辺信一

シリーズ
グローバル戦略を実現する
経営基盤構築

68

グローバル本社における
マーケティング機能の強化

青嶋 稔
塩野正和

FORUM & SEMINAR

76

独自分析レポートが示すセキュリティ攻防最前線
——組織に問われる対応力、サイバー攻撃から組織を守れ！

BAという仕事の面白さ

執行役員証券ソリューション事業本部副本部長

横手 実



「BA（ビジネスアナリスト）」という職種は、ICT（情報通信技術）業界でも一般的に使われるようになってきている。BAの正式な定義は「BABOK（A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge：ビジネスアナリシス知識体系ガイド）」に譲るとして、筆者の考えるBAの定義は、「経営者目線でビジネスの問題を把握し、経営戦略とIT（情報技術）をストーリーとしてつなげるIT参謀」である。さらには、BAは単に参謀役にとどまらず、「経営層・ユーザー部門・IT部門の三者の利害を調整し、ITを活用することでその経営課題を解決するとともに、事業構造を変革する推進役」も担う存在であると考ええる。

したがってBAは、一個人として専門性・総合力、そして人間力を問われる人材となる。自らの持つ能力をフルに活用し、ステークホルダー（利害関係者）を動かし、そして最後まで諦めずに結果を残す——まさに変革のリーダーシップが求められる。ゆえに厳しい職種であるが、至極の達成感を味わえる「面白さ」がたまとう仕事なのである。

野村総合研究所（NRI）は、金融業界をはじめ、さまざまな業界の顧客企業向けに、このBA人材を育成し輩出している。個々のBA人材は非常に個性的で人間的な魅力があり、NRIを代表する顔となっている。顧客のユーザー部門・IT部門だけでなく、経営層からも信頼され愛される人材が多い。

一方で、BAが自らの役割を「現場のユーザー部門・IT部門を調整し、ITを活用して課題解決すること」だと誤った認識を持っていることがある。これは、あくまでも現場発の改善で

あって、「経営者のIT参謀」として、経営課題を解決する本質的なBAの役割とは異なる。

しかしながら、このような現場の課題解決を繰り返し遂行し、成功体験を積み重ねた有能な若手SE（システムエンジニア）が、未来の有能なBAに変貌していくことはあるだろう。

彼らに、ユーザー目線だけでなく、経営者目線を身につけさせるための方法論はあるのだろうか。

一つには、顧客企業の経営者のそばで、IT指南役として活躍するケースが想定される。顧客先への出向やCIO（最高情報責任者）補佐としての業務を担うことで、経営者感覚を身につけることは可能であろう。

また、多くのCIOや経営者とOJT・Off-JT（職場内訓練・職場外訓練）において接点を持ち、経営者の考え方・行動を学び、経営者の立場でものを考えることを意識的に行うことである。経営者同様、視野を広げ視座を高くし、長期スパンでものを考える癖を身につけることである。

この際必要となるのが、経営者の考えを知りたいと思う「好奇心」であると筆者は考える。自らがSEの枠を超え、経営に興味を持たないかぎり、経営者の立場でものを考えることは不可能である。

現在、BAを目指し、「CBAP（Certified Business Analysis Professional）」のような国際資格の取得を目標に、前述のBABOKを使ってBAのスキルを体系的に学ぼうとする中堅人材も増えてきている。このような人材が増えていることは喜ばしいかぎりである。

しかし、BAに必要となるテクニカルなスキルを学ぶ前に、土台となる基礎コンピテンシー（倫理観・コミュニケーション能力・論理的思考能力・リーダーシップ等々）を、OJT・Off-JTの中で磨き続け、足腰を鍛えることの大切さを強調したい。

特に情報リテラシーの高まった現在においては、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）や電子メールなど、簡易で便利な情報伝達手段でコミュニケーションを図る比率が高まっている。しかしながら、ステークホルダーの利害関係を調整するなど、人の感情・意思決定を動かすのは、やはりFace to Faceのコミュニケーションである。社員の心を動かすために、経営者があえて非効率な対話を重視するのも、この点を理解しているからである。ゆえに、対面でのコミュニケーション力を若い時から高める努力が欠かせない。

有能なBAであることの証しは、テクニカルなスキルを支えるビジネスマンとしての基礎力である。そしてBA人材の本質的な魅力は、その源泉となる個人の間力である。それゆえ多くの若手人材には、将来BAを目指し、専門的なテクニカルなスキルを学ぶ一方で、若い時から経営者の立場でものを考える仕事を実践で経験すること、そして、Face to Faceのコミュニケーションでお互いを理解し、人としての本質的な議論のできる対話を大切にしてほしいと願っている。

BAの仕事は、ビジネスアナリストというその耳当たりの良い名称とは裏腹の、人間臭いところに本当の「面白さ」があるのだから。

（よこてみのる）

マイナンバー制度の導入で 財政・金融の基盤強化を



和田哲郎

マイナンバー法（「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」）が2013年5月に公布された。法の施行は2016年1月となっており、残された時間はあまりない。

マイナンバー制度とは、国民一人ひとりに、12桁（法人は13桁）の唯一のナンバーが割り振られ、たとえば社会保障・税等の申告および給付の際、当該ナンバーの提示等により本人であることが確認され、事務手続が円滑になるというものである。

ただ、制度の安定的運行を図るため、取り扱いは当面、社会保障と税に限定する（医療、教育等の他分野では追って実施が想定されている）。また、金融商品の中では、預金取扱金融機関が取り扱う預貯金が現在マイナンバー制度の対象外となっているが、今後、制度改正により、他の金融商品に遅れて付番されると予想される。

約30年越しでの番号制度の実現

個人にナンバーを付番し、さまざまな分野

で活用することが検討されてから、今回法案が国会を通過するまでに約30年の期間を要した。番号制度に関しては過去、大変不可思議なことがあったので、ここで概観しておく。

1978年、大平政権が発足した。大平正芳総理は頃来の財政赤字を憂い、一般消費税導入の検討を開始した。また、「トーゴーサン」「クロヨン」^{※1}と言われるような不公平感を是正するため、グリーンカード（少額貯蓄等利用者カード）の導入についての検討にも着手した。これは、カード番号を用いて各非課税枠を名寄せし、非課税貯蓄のチェック等を行うというものであり、日本共産党を除く与野党の賛成多数により1980年に成立した。

しかしながらその後、自由民主党の一部と、金融機関・郵貯、自営業者・中小企業者等に反対が拡がり、預金から、利子所得に該当しない金融商品（たとえば保険や抵当証券等）へのシフトもあって、1985年には、議員立法により制度そのものが廃止になった。

なお、一般消費税も、遊説先での大平総理

の撤回発言もあって、消滅した。消費税についても、1989年に実際に導入されるまでには紆余曲折があった。

それでは今回はどうであったのか。今回の場合も、消費税問題（税率の引き上げ）、マイナンバー制度の導入という2点は、政府にとって政策の主要テーマである。また、マイナンバー制度は国会で決定されており、その決定も社会民主党、日本共産党などを除く大多数の与野党の賛成を得ている。もっとも、今回の原案は民主党政権下で国会に上程されたものであるが、審議時間がなく廃案となり、政権交代後、自由民主党や公明党などが一部を修正した後、成立したという経緯がある。

このように、マイナンバー制度が国会の主要テーマであることは、過去のケースと類似している。ただ、今回は、政権交代が大きな影響を及ぼしたように思われる。

米国の社会保障番号のスタートは1936年

ここで参考までに、海外の事例を見ておく。たとえば米国には、「社会保障番号」(SSN: Social Security Number)がある。同番号がスタートしたのは1929年の大恐慌後の36年で、社会保障局がニューディール政策の社会保障プログラムの一環として発行したことを嚆矢とする。米国でも納税者のプライバシーに対する意識は非常に高く、名称を含め、番号には慎重な対応がなされたうえで、社会保障と税等との番号共通化は実施されている。

一方、英国の国民保険番号が発行されたのは1948年で、こちらも同様に社会保障と税等

の業務を行っている。その他の主要国でもおおよその国々が、何らかの形で番号制度を導入している。

世界全体の番号制度を概観するのはなかなか容易でないが、少なくとも、以下の2点は言える。第1に、社会保障と税等との番号共通化が実施されている国は相応に存在する。第2に、番号共通化が実施されていない国は、先進国では日本以外ほとんどない。

国際面での示唆はあると言えはるが、いずれにしろ番号が導入されていなかった日本の制度は古すぎるので、早く変えたほうがよいということであろう。

マイナンバー制度により公平感と資金の捕捉が向上

次に、マイナンバー制度で経済運営（財政、金融）上も重要と思われるポイントをまとめる。

まず財政面における第1のポイントは、資金の捕捉が向上することであり、これは、通常であれば、税収等の増加をもたらすと考えられる。

今後も消費税率が引き上げられる可能性がある。その場合、トーゴーサン、クロヨンのような不公平感を拡大させないためにも、資金の正確な捕捉は必要である。さらに消費税は、資源配分上、浅く広くが望ましいとされている。こうした考えに立つのであれば、品目等によって、非課税にしたり軽減したりするやり方は望ましくない。その点では、低所得者対策として軽減税率を導入するといったこともあまり好ましくない。その代わりに、たとえば給付つき税額控除等で低所得者への対応を図るべきであり、そのためにも番号制

度は非常に有益である。

マイナンバー制度は効率を重視

マイナンバー制度の実施で重要なことは、効率を重視していくことである。「効率」という言葉は、マイナンバー法の総則から登場する。行政・民間両面での効率化は、マイナンバー制度の大きな目的であるとも言える。

しかしながら、マイナンバー制度の導入に伴い、行政・民間双方で発生する事務量（社会保障・税等）は、逆説的ではあるが膨大になると予想される。したがって、システム化は不可避であり、また、その影響範囲から見てシステムコストも大きくなると考えられる。さらに、マイナンバー制度の利用範囲の拡大等に伴い、今後もシステムの更改が続くことも予想される（余計に費用がかかる）。

それでは、どういった対応が考えられるのだろうか。制度対応に必要な部分がどうしても多いことを考えると、システム関係の費用は抑えようとしても限界がある。結局、事務に携わる者の人件費（賃金×従業員）をいかにコントロールするかということになる。そのためには、業務の標準化・外部リソース（経営資源）の活用等の対策が必要になる。これは業務改革として、民間ではごく普通に行われていることでもあり、今回のマイナンバー制度の導入はそうした業務改革を促進するとの期待もある。

ところで、社会保障・税等の分野では過去、再編を含め、さまざまな議論があった。現在は「嵐」のような状態である。かつて、橋本龍太郎内閣の時代に公的部門の再編が行われた。しかし多くの場合、人員・機能等は変わっておらず、効率が重視されているとは

言い難い状況である。繰り返しになるが、今回のマイナンバー制度では、社会保障・税等の分野が対象となっている。今後、これらの分野における業務改革や効率化が促進されると期待される。

これからもう一段の金融制度強化へ

次に、金融制度のポイントである。先般の法改正では、証券会社と保険会社が取り扱う金融商品には付番されるが、預金取扱金融機関の預貯金は付番されないこととなっている。日本の預金取扱金融機関の場合、口座数が多いのでどうしても手数料がかかり、時期尚早であるということのようである。

しかし以下の事情もあるために、預貯金にも付番される方向で早期に検討することになった。まず、国際的にマネーロンダリング（資金洗浄）の脅威（背後には中東等で深刻化している戦争行為の影響がある）が拡大する中、各国とも金融機関の顧客管理を強化している。このマネーロンダリングという観点では、日本における顧客管理水準と欧米の国々との差は、大きな開きがあると言われている。このような状況下で欧米諸国と同等の顧客管理を行うには、マイナンバーを預貯金に付番し管理することがどうしても必要となる。

また国内的には、預金保険機構による破綻処理において、名寄せは不可欠な重要作業である。名寄せは、法的には預金保険機構の仕事であるが、金融機関は預金データの整備に日々取り組まなければならないとされる。仮に名寄せにマイナンバーが使用できるとなると、当該事務は相当に軽減されると思われる。これは金融機関が破綻した際の利用者の利便性を確保するとともに、金融界全体の効

率化・事務負担軽減にもつながるであろう。

以上、マイナンバー制度と財政、金融との
かかわりを見てきたが、もう一つ新たな動き
が出てくる可能性がある。それは、銀・証
（銀行対証券会社）の関係である。すなわ
ち、銀・証取扱商品の、

①総合課税一本化

②税率の一本化

——である。これは、従来の金融商品の税
制上の取り扱いを大きく変えることにもつな
がる。今後はそのような議論が活発になるの
ではないだろうか。

注

- 1 クロヨン、トーゴーサンは、「課税所得のうち、
どこまで税が捕捉しえたか」（＝捕捉率）に関す
る業種別格差を示したもの。クロヨンは、給与
所得者9割、自営業者6割、農・林・水産4
割、というもの。その後、給与所得者から甘す
ぎるとの批判が高まり登場したのがトーゴーサ
ンで、給与所得者10割、自営業者5割、農・林・
水産3割

著者

和田哲郎（わだてつろう）
制度戦略研究室主席研究員
専門はマクロ経済、金融など

マイナンバー制度が 民間企業に及ぼす影響



梅屋真一郎

CONTENTS

- I いよいよ始まる「マイナンバー制度」
- II マイナンバー制度は、今後の企業運営にとってどのような意味を持つのか
- III 企業・金融機関から見たマイナンバー制度の概要
- IV マイナンバーは企業活動にどのような影響を及ぼすのか
- V 制度開始に向けて企業はどのような対応を行うべきか

要約

- 1 社会保障・税などを国民一人ひとりの個人番号で一元管理する「マイナンバー（社会保障・税番号）制度」が、2016年1月から開始される予定である。しかし、政省令などの制度の詳細に関する開示が遅れていることもあり、企業としての制度への対応・取り組みは、いまだ不十分である。しかしながら、マイナンバーは企業の業務に少なからぬ影響を及ぼすことがわかってきた。
- 2 社会インフラとして今後の社会活動・経済活動に大きな影響を及ぼすマイナンバー制度においては、特に個人にかかわる個人番号の取り扱いに多くの制約がある。と同時に、罰則規定も従来の類似制度以上に厳しい。そのため企業が番号の取り扱いをおろそかにした場合、深刻な法務リスクに直面しかねない。企業としては、①すべての従業員の個人番号を収集する必要があること、②その際、必ず本人確認をすること、③収集した個人番号に関してはしっかりとした情報の安全管理を行うこと——の3点に留意しながら業務を行うべきである。
- 3 業務におけるマイナンバー制度への対応は、今後の企業運営に大きな影響を及ぼす。まずは企業の経営者が制度に関する理解を深めるとともに、制度に対応する全社横断的なタスクフォースを立ち上げるべきである。制度開始までの時間は短い。組織を挙げての対応が望まれる。

I いよいよ始まる 「マイナンバー制度」

「社会保障・税番号制度（以下、マイナンバー制度）」の開始まで、秒読み段階に入った。2015年10月から始まる「通知カード（各個人のマイナンバーが記載されたカード）」の各自治体から全住民への配布まで、14年秋で約1年となり、マイナンバー制度そのものの開始も16年1月と、1年強の時間を残すのみとなっている。

マイナンバー制度に関しては、マイナンバー法案の成立後、野村総合研究所（NRI）はさまざまな機会を通じて注意を喚起してきたが、残念ながら企業の関心はそれほど高くなく、制度への対応も十分に行われてこなかったきらいがある。

しかしながら、制度開始が近づき政省令などの制度の詳細が徐々に明らかになるにつれて、制度対応の必要性をようやく認識し、具体的な取り組みに着手する企業も現れるようになってきた。とはいえ、依然として多くの企業は、具体的な対応作業には着手できていない。その理由には、

- ①政省令やガイドラインなどの制度の詳細をはじめ全体がなかなか明らかにならず、具体的にどのような対応をするべきかに関する情報が不十分である
- ②マイナンバー制度が企業の業務に影響を及ぼすということに関して、そもそも企業側の認識が薄く、政府などの情報提供も十分とは言えない

——といった、やむをえない部分もある。

マイナンバー制度は今後の企業の業務に少なからず影響を与えるものであり、その扱

を誤った場合には、企業にとって大きな悪影響を及ぼす可能性がある。そこで本稿では、「企業にとってマイナンバー制度がどのような影響を及ぼすか」「その対応としてどのような点を考慮すべきか」——の全体像を明らかにすることで、企業による今後の対応の方向性を示したい。

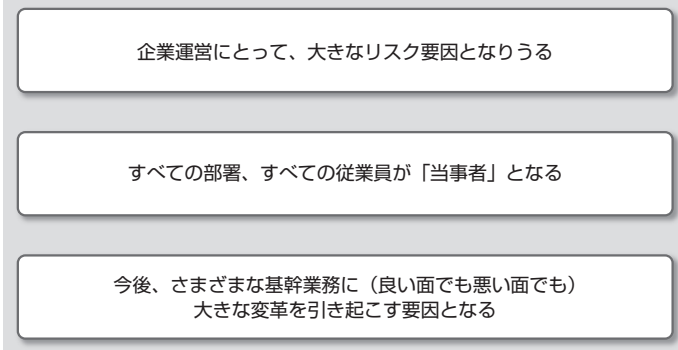
II マイナンバー制度は、今後の企業運営にとってどのような意味を持つのか

マイナンバー制度は、「公平公正な社会をつくり出す社会インフラ」として、今後あらゆる分野の社会活動・経済活動に大きな影響を及ぼす制度である。特に行政および個人の視点から見た場合、行政手続きの効率化・簡素化、社会のIT（情報技術）化促進などに目に見える効果を生み出す制度として期待されている。一方、企業の視点から見た場合、少なくとも制度スタート時には以下のような衝撃を企業運営に与えると考えられる（次ページの図1）。

1 企業運営にとって 大きなリスク要因

マイナンバー制度は企業に対して厳格な手続きや安全管理を要求する。特にマイナンバー（個人番号）が、今後、個人にとって重要なプライバシー情報になることから、従来の個人情報保護以上に厳しいルールが適用されると同時に、その罰則も従来以上に厳しいものとなる。このため、企業としての対応が不十分であった場合には、問題を起こした従業員に加えて企業そのものが罰則の対象にな

図1 企業運営にとってのマイナンバー制度



り、対応によっては社会から大きな非難を受けられる可能性もある。

2 すべての部署、すべての従業員が「当事者」

マイナンバーには、全従業員の対応が必須であり、その取り扱いについては定常的に業務が発生する可能性が高い。かつての「2000年問題」への制度対応に直接関係する部署はシステム部門など限定的であったが、マイナンバー制度に関してはすべての部署、すべての従業員が何らかの業務で対応することになり、全社を挙げた対応も必要となる。

3 今後、良い面でも悪い面でも さまざまな基幹業務に大きな変革 を引き起こす要因に

マイナンバー制度は、2016年1月から税・社会保障（および災害対策）の分野に限って利用が開始される。しかしながら、同制度は、それ以外の各種の分野での活用も想定してつくられた社会インフラであり、将来的には商取引の領域にも広がる可能性が高い。そのため、今後も拡大・成長するマイナンバー制度に企業として長期にわたり対応していく

ことが必須である。

以上の「1」から「3」の項目の中でも特に「1」は、企業運営に大きな悪影響を及ぼす可能性があり、細心の注意を払いながら対応することが求められる。

マイナンバー制度は、社会全体としては好ましい影響を与える制度ではあるが、企業においては、特に導入時には多岐にわたる事務が発生する。そのため、確実な制度対応を爾々と実施することが求められる。

III 企業・金融機関から見た マイナンバー制度の概要

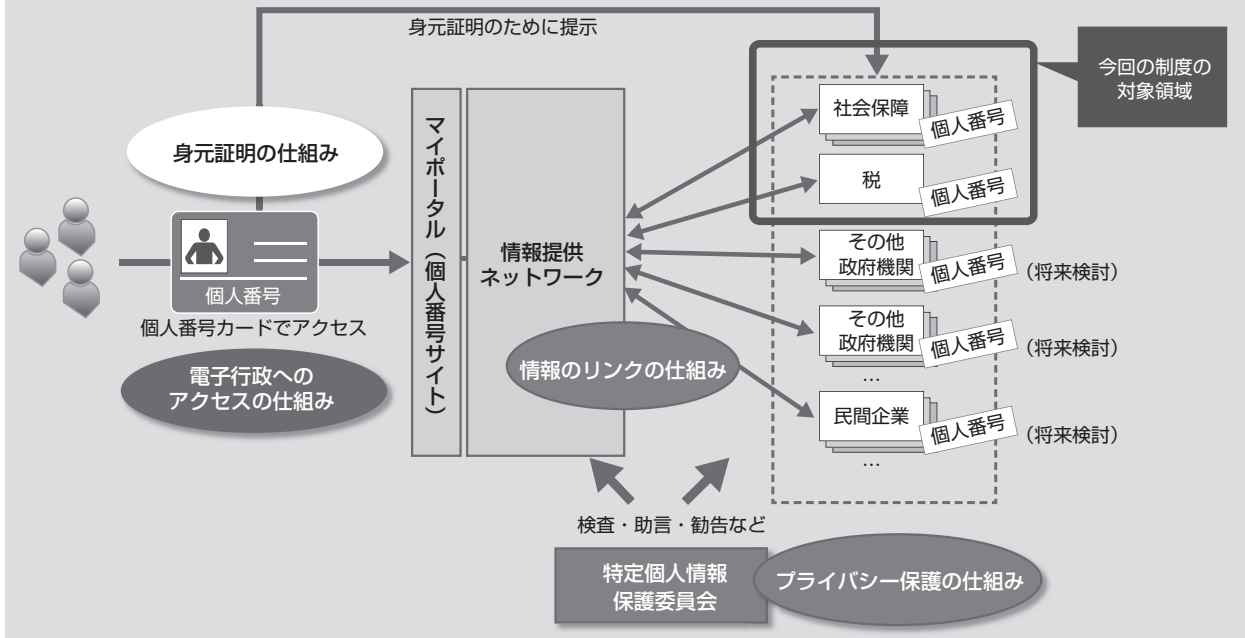
マイナンバー制度の全体像は図2のようになっている。

企業として留意すべき点は2つある。1つは、前述したとおり制度開始時の対象は社会保障・税分野に限定されること、もう1つは、プライバシー保護にかかわるしっかりとした枠組みが制度開始時から準備されていることである。

特に後者に関しては、特定個人情報保護委員会という独立した組織が、マイナンバーに関する情報保護のために2014年1月に正式に発足し、すでにさまざまな指針などを策定している。今後、マイナンバーに関する情報保護に関しては、従来の省庁ではなく、この委員会が担当する。マイナンバーの取り扱いにかかわる各種の指針・ガイドラインも委員会が提供することになる。

繰り返しになるが、2016年1月に制度がスタートする時点で、マイナンバーを利用できる業務は法律であらかじめ定められた税・社

図2 マイナンバー制度の全体像



会保障に限定され（図3）、これらはいずれも行政が中心となる分野である。したがって、企業には直接関係しないと思われるかもしれない。しかしながら、企業はこれらの業務に関して、実際には給与事務、福利厚生業務（給与厚生関連業務）などを通じて間接的に関与している。マイナンバー制度は本来、行政の分野であるものの、その一部の業務を企業側が担っているために企業の制度対応がどうしても必要となるのである。これが本制

度の大きな特徴で、企業がすべき対応をより複雑にしている。

また、当面は社会保障・税以外のマイナンバーの利用、すなわち「目的外利用」が実務上禁止されることから、その対応においても、企業は細心の注意を払う必要がある。

本来は行政領域である税・社会保障分野で一部の業務を担うという位置づけから、企業はマイナンバーを取り扱う。そこで、マイナンバー制度において企業は、一般的には「個

図3 番号（個人・法人）の利用範囲

| | |
|------------------------------|--|
| 社会保障 | <ul style="list-style-type: none"> 年金の資格取得・確認、給付を受ける際に利用 雇用保険等の資格取得・確認、給付を受ける際に利用。ハローワーク等の事務に利用 医療保険等の保険料の徴収等、福祉分野の給付、生活保護の実施等低所得者対策の事務等に利用 |
| 税 | <ul style="list-style-type: none"> 国民が税務当局に提出する確定申告書、届出書、調書等に記載。当局の内部事務等に利用 |
| 防災 | <ul style="list-style-type: none"> 被災者生活再建支援金の支給に関する事務、その他地方公共団体の条例で定める事務等に利用 |
| その他の行政分野や民間サービスでの利用は想定されていない | |

人番号関係事務実施者」と規定され、個人番号の取り扱いに当たって非常に厳しいさまざまな制約を課せられている（表1）。具体的には、税・社会保障の業務以外に、企業が独自の判断で「個人番号を取得したり利用したり、保管したりすること」はすべて禁じられている。地方自治体などの行政機関はさまざまな業務に個人番号を利用できるのに対して、企業には原則的に独自利用が禁止されている。そのため、企業が個人番号を取り扱う

場合には、「制度としての利用の可否」を常に確認しながら慎重に業務を行う必要がある。

このようなさまざまな制約とともに、マイナンバー制度のもう1つの大きな特徴は、「罰則の厳しさ」である。

たとえば、「特定個人情報ファイル（個人番号を含む個人情報をリスト形式等に整備したファイル）」を故意に漏えいした場合、従来の個人情報保護法以上に厳しい「4年以下の懲役もしくは200万円以下の罰金」という

表1 個人番号の取り扱いに際して企業が課せられる制約

| 個人番号利用事務実施者 番号を利用して対象行政事務を直接行う実施者 主に行政機関、地方自治体、独立行政法人等 | | 個人番号関係事務実施者 源泉徴収義務者など、対象行政事務の一部を実施 する主体者 主に民間企業（金融機関を含む） | |
|--|------------------|---|---|
| 制約 | | | |
| 項目 | 番号法 | 内容 | |
| ①個人番号の利用に関する制約 | 利用範囲の制限 | 9条 | 社会保障・税・防災での事務に限定し、「必要な限度で」のみ個人番号を利用することができる |
| | 提供の求めの制限 | 15条 | 法に規定する場合を除き、他人に個人番号の提供を求めることは禁止 |
| | 本人確認の措置 | 16条 | 本人から個人番号の提供を受ける時は、その者が本人であることを確認するための措置を取る必要がある |
| ②特定個人情報の管理等に関する制約 | 特定個人情報の提供の制限 | 19条 | 法に規定する場合を除き、特定個人情報の提供は原則禁止されている |
| | 特定個人情報保護評価の実施 | 26条 | 個人番号を含む（特定）個人情報の漏えい、その他の事態の発生の危険性および影響に関する評価を実施する |
| | 特定個人情報ファイルの作成の制限 | 28条 | 法に規定する場合を除き、特定個人情報の収集・保管、特定個人情報ファイルの作成を禁止 |
| ③特定個人情報保護委員会の設置 | 36～57条 | 法の施行に必要な限度で、委員会が特定個人情報の取り扱いに関し、必要な指導・助言を行う。必要な報告を求め、立入検査する場合がある | |

表2 法令違反に対する罰則

| 罰則の対象となる行為 | 罰則 | 番号法 |
|--|---------------------------|-----|
| 特定個人情報ファイル（個人番号を含む個人情報をリスト形式等に整備したファイル）を故意に漏えいした場合 | 4年以下の懲役 もしくは200万円以下の罰金 | 67条 |
| 業務に関して知りえた個人番号を漏えいまたは盗用した場合 | 3年以下の懲役 もしくは150万円以下の罰金 | 68条 |
| 不正アクセス等で個人番号を取得した場合 | 3年以下の懲役 もしくは150万円以下の罰金 | 70条 |
| 特定個人情報保護委員会の業務改善命令に従わなかった場合 | 2年以下の懲役 もしくは50万円以下の罰金 | 73条 |
| 特定個人情報保護委員会の検査回避をした場合 | 1年以下の懲役 もしくは50万円以下の罰金 | 74条 |
| 従業員が上記の違反行為を行った法人 | 企業・従業員とも同じ罰金刑 | 77条 |

重い罰則が科される。また、漏えいなどが起きなくても個人番号関連情報の安全管理に不備があった場合には、特定個人情報保護委員会の摘発対象となり、対応不備を意図して放置していた場合にも罪に問われる可能性がある（特定個人情報保護委員会の業務改善命令に従わなかった場合、「2年以下の懲役もしくは50万円以下の罰金」）。さらに、従業員が上述の違反行為をすると、企業そのものも同じ罰金刑の対象となる（表2）。

したがって、従来の個人情報以上にしっかりとした情報保護体制を築くことが重要である。こうした体制は、従業員一人ひとりを守り、同時に企業そのものを守ることもなる。仮に、これらの対応をおろそかにした場合、企業は大きな法務リスクにさらされる可能性がある。

併せて最近では、個人情報の漏えいやプライバシー保護に対する社会の視線も厳しくなっている。最重要なプライバシーである個人番号が漏えいすると、実際の罰則以上に厳しい社会的制裁にさらされる可能性もある。企業

は、そのリスクを十分に理解したうえでマイナンバー制度への対応を図るべきである。

Ⅳ マイナンバーは企業活動にどのような影響を及ぼすのか

1 すべての従業員に個人番号申告が必要

それではマイナンバー制度は具体的に、企業活動にどのような影響を及ぼすのであろうか（図4）。

税・社会保障分野においては、今後、各種の報告書類に個人番号ならびに法人番号の記載が義務づけられることとなった。これにより、企業が源泉徴収業務や社会保険業務で税務署や年金事務所などの行政機関へ提出する各種の報告書類には、従業員の個人番号と企業の法人番号を記載することが必要となる。企業の法人番号は、国税庁から各企業に通知されることになっている。しかし、企業が自社従業員の個人番号を、行政機関を経由して把握することはできない。

図4 マイナンバー制度による企業活動への影響

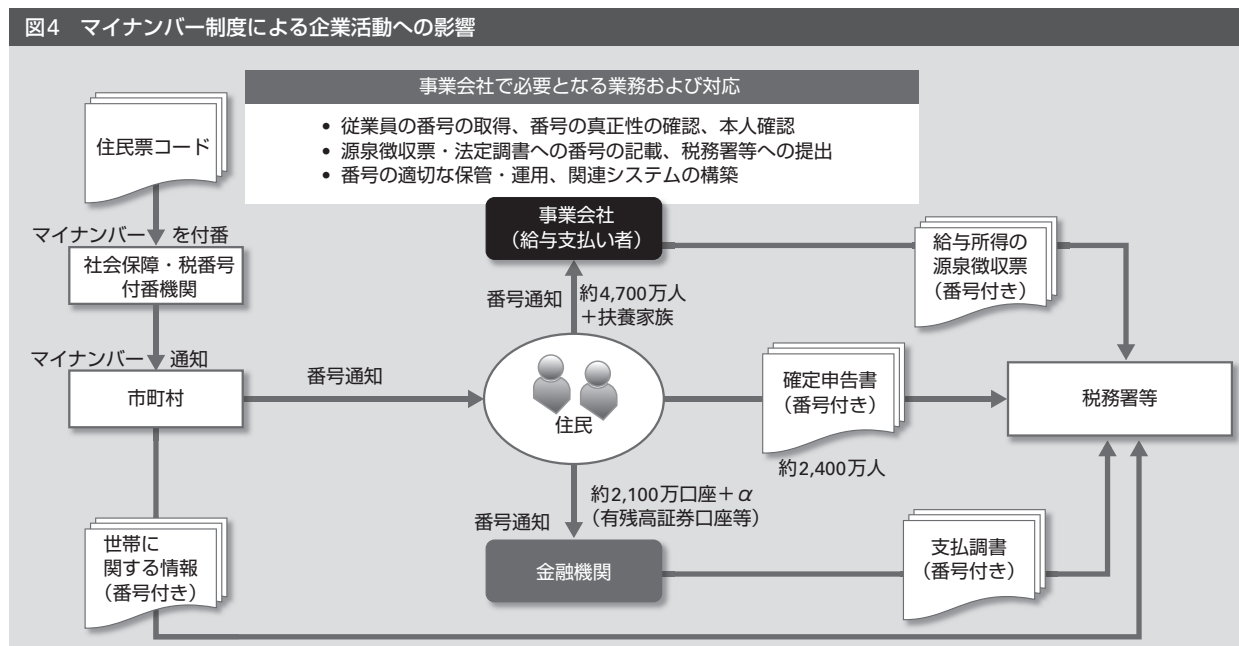
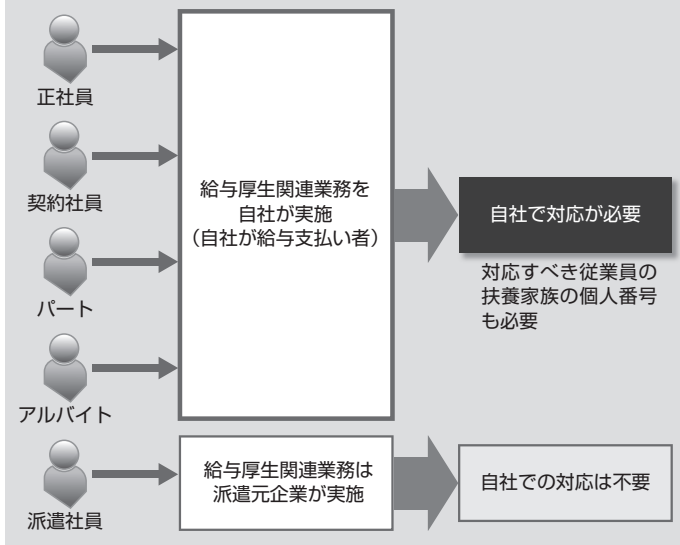


図5 企業が対応すべき従業員の範囲



そのため、今後、企業が税や社会保障の手続きを行うには、従業員一人ひとりが、自身の個人番号を企業に申告する必要がある。

たとえば、個人番号・法人番号の記載義務があるにもかかわらず、記載のない書類を提出した場合、手続き上さまざまな問題が生じる可能性がある。政府の番号制度ウェブサイトでも「社会保障や税の決められた書類にマイナンバーを記載することは、法令で定められた義務である」としており、各従業員の個人番号を確実に取得しなければならない。また、扶養家族のいる従業員は、その扶養家族の個人番号も必ず企業に申告する。

以上のように、企業は従業員から各人の個人番号を確実に取得する必要がある、その対象は正社員以外にも、契約社員やパート・アルバイトなど自社が給与を支払っている従業員すべてが対象となる。さらにその扶養家族も加わるため、企業は極めて多くの個人番号を取得することになる(図5)。

そしてこれらの番号収集に際しては、個人

番号を単に収集するだけでなく、従業員各人の本人確認が必要となり、いったん番号を取得した後は、個人番号に関する安全管理対策を徹底しなければならない。それには企業として、今まで述べたような、

- ①従業員および扶養家族の番号取得
- ②従業員各人の本人確認手続き
- ③取得した個人情報に関する安全管理対策とシステム構築

——などに、入念な準備作業のもとにしっかりと対応をする必要がある、これは企業にとって大きな事務負担になる。

また今後、番号が記載事項となっている各種の報告書等にはすべて番号の記載が義務づけられる。そのため、関係する書類への番号の記載・転記を行うほか、業務・システムも対応させなければならない。すでに公示されている各種の政省令によれば、多くの報告書において番号が法定の記載事項になるとともに、従来の各種報告書の様式が大幅に変更になっている場合も見受けられる。企業としては、これらの様式変更にも確実に対応することが求められる。

さらに、番号が記載されている各種書類やデータの保管管理も必要となる。今回の制度では目的外の保管も禁じられていることから、法定保存期間を超過するなどして保管が不要となった書類やデータは、速やかに廃棄しなければならない。このことから、書類やデータの保管方法も再検討し、これらのさまざまな事務にも企業はしっかり対応する。

2 番号の申告の際には本人確認手続きが必要

対策の中で企業にとって最も負担が大きく

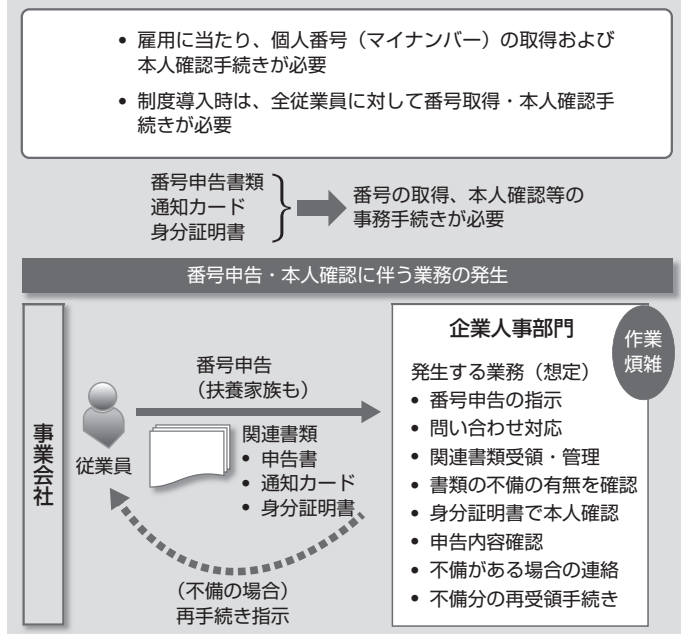
なる可能性があるのが、「本人確認手続き」である。従来、企業が従業員の雇用に際して行ってきた各種の手続きと比較して、今回必要となる本人確認は異質である。この本人確認手続きでは、各従業員が番号を正確に申告しているかどうかを確認する（番号の真正性の確認）とともに、実際に申告する従業員が正しく本人であるかの確認（本人の実存性の確認）が、法律上も義務づけられている。これは、新たに従業員を雇用する際に義務づけられるだけでなく、これまで継続して就業している従業員にも、制度開始時に必ず行わなければならない。

「本人確認」という響きからすると、長期に勤務している従業員まで対象にすることに違和感を覚える企業も多いであろう。しかしながら、マイナンバー制度を今後広範囲に活用していくには、番号の正確な管理が要求され、そのために、この本人確認は制度上、避けて通れない手続きとなる。

本人確認に関しては、「番号の真正性の確認」と「本人の実存性の確認」の2つの作業を行う必要があると述べた。これらの確認作業はいずれも、公的な証明書類による確認が義務づけられる。このため、この確認作業自体が従業員にとって煩雑な手続きであると同時に、その申告を受け付ける企業にも大きな事務負担となる可能性がある（図6）。

特に制度開始時においては、まずはマイナンバー制度に関する理解と、中でも重要な「本人確認手続き」の必要性と手順を、すべての従業員に周知徹底し、そのうえで、正社員だけではなく、パート・アルバイトを含めたすべての従業員から番号の申告と併せて本人確認手続きに伴う申請をしてもらう。仮に

図6 本人確認手続き



これらの本人確認手続きに不備があった場合には、あらためて申請する。制度開始時にこの本人確認手続きを省略・簡略化することは難しく、煩雑な手続きが大量に発生することは避けられない。

3 個人情報に関する安全管理が必要

従業員が番号の申告手続きをし、企業が従業員の個人番号を管理する以上、個人番号に関連する各種情報の安全管理の徹底は必須である。この「個人情報に関する安全管理」も、企業にとって大きな事務負担になる。

今回、個人番号を含む個人情報は、「特定個人情報」という新たなカテゴリーの情報として、その安全管理が義務づけられた。従来の個人情報管理との大きな違いは、数人程度の小規模事業者であっても従業員の個人番号の安全管理が義務づけられた点である。たと

図7 個人情報の安全管理

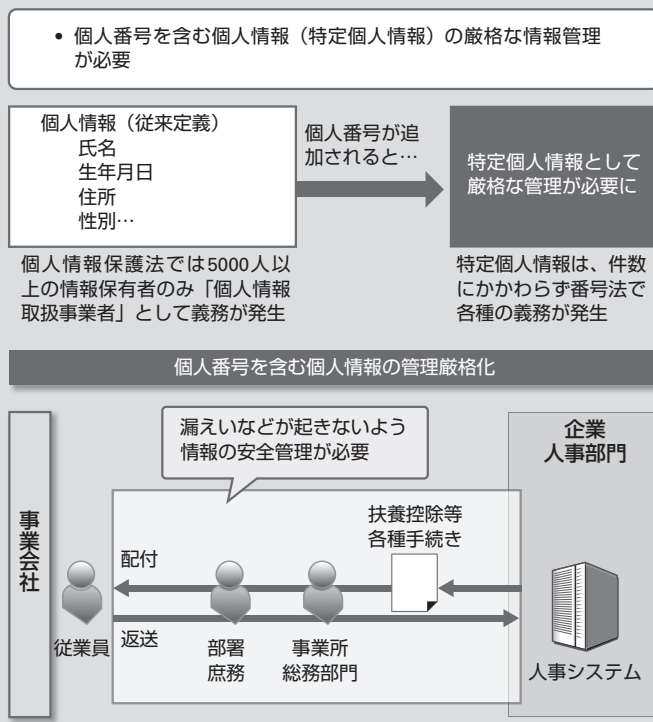
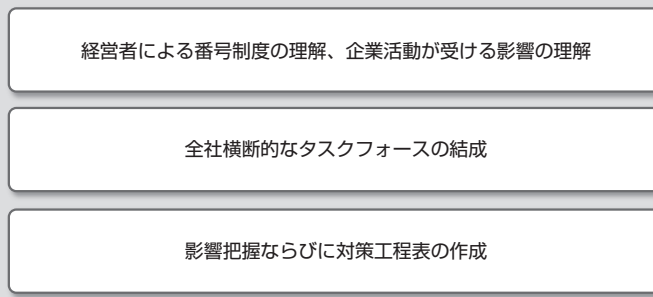


図8 マイナンバー制度に対する企業の留意点



え1件であっても同様である（図7）。

このため、すべての企業において、各種の安全管理に伴う業務ルール、およびそれらを継続的に運用できるような体制づくりが必要となる。また従業員は、特定個人情報の取り扱いに関する安全管理の必要性を十分に理解するとともに、漏えいなどが起きないように、留意して業務に当たる。

企業として、具体的にどのような安全管理

のルールをつくるべきか、どのような点に留意すべきかに関しては、特定個人情報保護委員会が今後、詳細なガイドラインを開示することになっている。いずれにしても企業には、十分な安全管理対策を講じることが要求される。

本稿では、企業の業務運営において最も大きな影響を与えると考えられる「本人確認手続き」と「情報の安全管理」を具体例に挙げた。もちろん、これら以外にも、企業にはさまざまな業務対応が必要になることは言うまでもない。制度開始時点では、民間がマイナンバーを自由に活用することは認められていないため、これまで述べてきた業務対応に伴う事務負担の増大とそれに応じたコストの発生に関しては、仮に現場の実務担当者がその対応内容を経営に報告したとしても、理解を得ることは難しいかもしれない。

しかしながら、マイナンバー制度においては、これらの業務対応は企業としての必須事項であり、その点に関する理解を広めていく必要がある。

企業がこのようにさまざまな負担をすることが、制度の着実なスタート・運用につながる。このことを制度設計者である国はきちんと理解し、そのうえで、民間の負担を軽減する方策や将来的な民間利用の拡大、企業のメリットをしっかりと明示すべきである。

V 制度開始に向けて企業は どのような対応を行うべきか

マイナンバー制度は、企業としてさまざまな業務に対応する必要があるとともに、それに不備があった場合には厳しい罰則の対象に

なる。そのため、企業としての確実な制度対応が必要となる。では、どのような点に留意をしながら対応すべきであろうか（図8）。

まず、経営者が制度の内容に関して理解・把握するとともに、全社を挙げた体制づくりを指示する。制度対応に不備があった場合には、厳しい罰則の対象となるおそれがあり、企業は大きなリスクに直面する。経営の重要な課題として制度対応に取り組むことが望まれる。

そのうえで、全社横断的なタスクフォースを立ち上げる。マイナンバーに対応すべき事務の所管部署は多岐にわたり、かつ全社横断的な取り組みが欠かせないからである。そのためにも、経営企画部門やリスク管理部門など経営に直結した部署が中心となって組織づ

くりをしていく。

次に、検討課題の洗い出しや工程表づくりを早期に実施すべきである。制度開始までの期間は短く、対応項目は多い。限られた時間の中で同時並行して作業を進めるには、工程表づくりとともにタスクの優先づけとその管理が欠かせない。

マイナンバー制度の開始までの対応期間は、2014年9月時点で実質的に1年程度となった。この短期間で確実な対応を図るためには、全社を挙げた取り組みを早期に立ち上げるべきである。

著者

梅屋真一郎（うめやしんいちろう）
制度戦略研究室長
専門は金融等各種制度の分析調査

民間事業者および金融機関に求められる マイナンバー制度への対応



岩崎千恵

CONTENTS

- I マイナンバー制度開始に向けて
- II 民間事業者へのインパクト
- III 金融機関へのインパクト
- IV 実務への対応に向けて

要約

- 1 「マイナンバー制度」は、社会生活および企業活動に大きな影響を及ぼすものであり、社会基盤として非常に期待されるものである。本制度は社会保障・税・災害対策分野に限定して開始されるが、国や地方自治体のためだけの制度ではなく、生活者や事業者自身が主役の制度であるとの認識が求められる。
- 2 生活者がプライバシーに関する不安や手続きにおける不便を伴うことなく、マイナンバー（個人番号）を活用できる社会をつくるには、国の行政機関や地方公共団体はもちろんのこと、民間事業者によるマイナンバー制度への正しい理解、法令等を踏まえた業務、およびシステムへの確実な対応が不可欠である。特に、個人番号を含む特定個人情報の安全管理には十分に配慮したうえで、業務運営に取り組む必要がある。
- 3 マイナンバー制度は企業全体にかかわる制度であるため、本制度への経営者の理解が不可欠である。制度対応に当たっては、現在どのような業務を行っており、どのような書類を取り扱っているのかを明確にすることが肝要である。そのうえで、改正される法令などに照らし合わせ、新たな業務・事務手順の組み立てとシステム改修への対応方針を策定することが推奨される。

I マイナンバー制度開始に向けて

1 よりよい社会を実現するために

2013年5月、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（「番号法」または「マイナンバー法」、以下、番号法）が成立した。

「マイナンバー制度」は、公平・公正な社会を実現するための社会基盤と位置づけられている。同法が施行される2016年1月時点においては社会保障・税・災害対策の3分野のみでの利用とされているが、将来的には、それ以外の分野や民間での活用も見込まれる。

すでに政府の高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）のマイナンバー等分科会では、個人番号カードと健康保険証や印鑑登録カード等との一元化および一体化や、「マイポータル」等を活用したさまざまなサービス提供が議論されている。

マイポータル（情報提供等記録開示システム）は番号法附則において、法施行後1年をめぐりに設置が予定されている個人向けのシステムであり、

- ①情報提供記録表示（自分の特定個人情報〈個人番号を含む個人情報〉の提供情報を確認する機能）
- ②自己情報表示（行政機関等が保有する自分の特定個人情報内容を確認する機能）
- ③プッシュ型サービス（行政機関等からの各個人向けのお知らせを表示する機能）
- ④ワンストップサービス（行政機関等への手続きを一度で済ませる機能）

——といった機能の提供が想定されている。

そのほか、同分科会では、

- ①戸籍事務

- ②旅券事務

- ③預貯金付番

- ④医療・介護・健康情報の管理・連携

- ⑤自動車登録事務

——に対する個人番号の利用範囲の拡大なども検討されている。

また、自民党のIT戦略特命委員会は、「個人番号カード」（後述）に運転免許証や民間で活用されている社員証・学生証等のカード機能を持たせることによるカード普及策を提言している。

前述のとおり、法施行当初は社会保障・税・災害対策の3分野に限定して個人番号が利用される。しかし、生活者の利便性確保・充実、公益に資する分野にも対象が拡大され、ゆくゆくは医療をはじめとする機微な情報を含む分野にも利用されるだろう。その場合、個人番号を預ける側からすれば、その取り扱いに十分注意してもらいたいのは当然である。

生活者が個人番号をさまざまな領域で安心して提示・活用し、マイナンバー制度が社会基盤として確立するには、番号を取り扱う側が徹底した情報の安全管理を行うことが不可欠である。そのため、番号法では厳格な情報管理が規定されており、特定個人情報保護委員会は特定個人情報の適正な取り扱いに関する指導・助言を行うことになっている。

これら情報の安全管理義務は、民間事業者および金融機関にとって大きなインパクトを与えるものであろう。

2 2014年末にかけて起きること

2013年5月の番号法成立後、14年2月に整備法、3月に政令（施行令）、6～7月にか

けて内閣府・総務省令が公布された。秋以降には残る厚生労働省令の公布や特定個人情報の適正な取り扱いに関するガイドラインの公表が予定されているほか、政府広報の強化、民間向けコールセンターの開設も予定されている。これらを受けて、民間の企業団体によるガイドラインや事務規則等の整備も活発化することが予想される。

これまでは制度の詳細が不明であったことから、具体的な対応が困難な状況だった。省令や各種ガイドラインが出揃うことで、制度導入に向けての本格的な検討・準備活動がようやく可能となる。2016年1月の法施行までに残された準備期間は1年余りである(図1)。

主に「個人番号関係事務実施者」として個人番号(マイナンバー)や法人番号を取り扱う民間事業者は、法が求める手続きと留意点を十分考慮しつつ、極めて短い期間で業務およびシステムの両面について本制度への対応を準備する必要がある。

短期間での制度対応は、それだけで民間事

業者にとって大きなインパクトとなる。

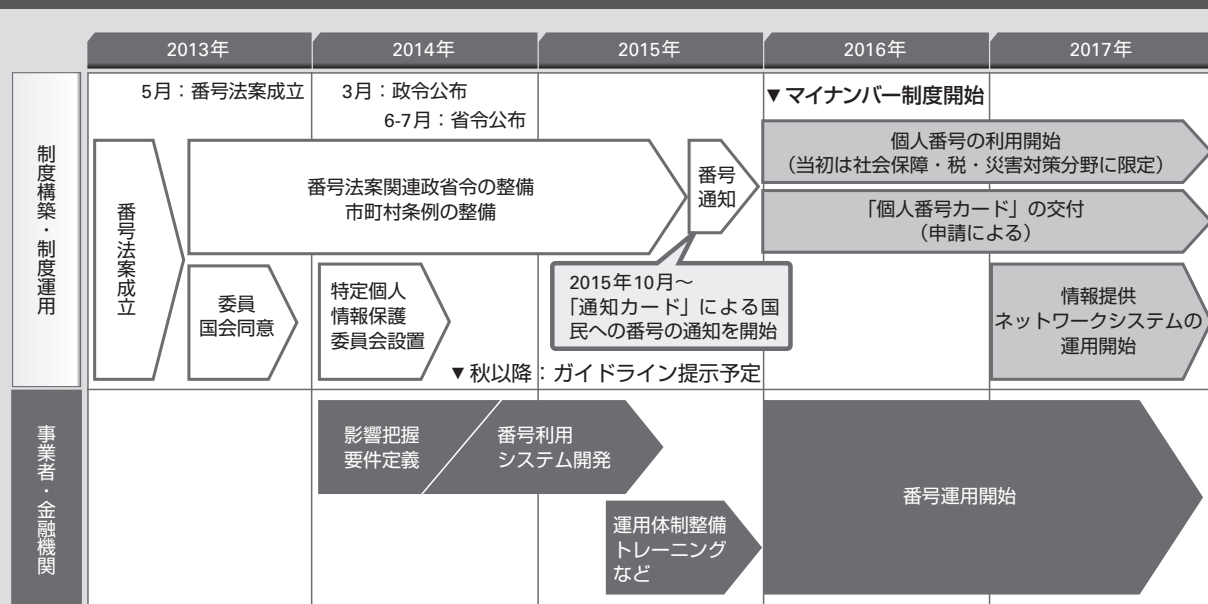
3 2015年10月から年末にかけて

2015年10月以降、日本国内に居住し、住民票を有する者(外国籍の者を含む)に対して、市町村から「通知カード」が送付される。通知カードは個人番号のほか、氏名、生年月日、性別、住所が記載された特殊紙製のカードである。

個人番号を記載したカードとしては、この通知カードのほかに「個人番号カード」の発行が予定されている。個人番号カードは、ICチップを搭載した写真付きのプラスチック製のカードで、申請によって2016年1月以降に市町村より発行される。通知カード送付の際に申請書が同封される予定である。

個人番号の取扱事務ができるのは、法が施行される2016年1月1日以降である(14年9月末現在)ため、民間事業者はそれ以前に従業員や顧客に個人番号の提供を求めることはできない。各個人は送付された通知カードを

図1 「マイナンバー制度」開始までの想定対応スケジュール



注) 番号法: 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」

紛失等しないよう、注意が必要である。

また、国の機関および地方公共団体、登記法人に対しては、国税庁から法人番号が通知される。法人番号は広く公開され、利用されるものとされている。国税庁のウェブサイトでは、法人番号を検索したりダウンロードしたりする機能が公開される予定である。

4 2016年1月以降

いよいよ、社会保障・税・災害対策の3分野で番号の利用が開始される。民間事業者で対応が必要なのは社会保障と税の分野で、当該分野における行政手続きなどには個人番号および法人番号の記載が義務づけられる。

個人番号については特に注意を要する。民間事業者は従業員から、金融機関は顧客等から個人番号の提供を受けると同時に本人確認を実施し、収集した個人番号を安全管理に配慮しながら保管・利用する必要がある。また、新たに従業員を雇い入れる、金融取引口座を開設する、保険等の契約を締結する、といった際には、個人番号の取得と本人確認を実施する。加えて、退社や解約などにより不要となった個人番号は廃棄することが義務づけられている。法施行後、これら個人番号取扱事務を遅滞なく、確実に遂行する組織運営、および業務運営、安全管理体制の確保が求められる。

II 民間事業者へのインパクト

1 番号法の骨子

民間事業者（以下、事業者）が個人番号取扱事務を検討するに当たって留意が必要となるのは、

- ①目的外利用の禁止
 - ②提供の求めの制限
 - ③本人確認の措置
 - ④情報の安全管理
- である。

(1) 目的外利用の禁止

個人番号の利用は番号法に定められた事務に限定され、必要な限度でのみ利用できる。個人番号を取得する際は、利用目的を特定・明示する必要がある。法施行当初は、社会保障・税・災害対策の3分野における事務に限定されている。便利だからといって、個人番号を従業員番号や顧客番号として利用することはできない。

また、利用目的を超えた利用は、本人の同意があったとしても禁じられている。利用目的を超えて個人番号を利用する必要が生じた場合は、利用目的をあらためて特定・明示し、個人番号を取得することが必要となる。言い換えれば、あらかじめ特定・明示した利用目的の範囲内であれば、取得済みの個人番号を利用することは可能である。

(2) 提供の求めの制限

法に定められた事務で必要となる場合を除き、個人番号の提供を求めることは禁止されている。たとえば、雇用契約締結前の内定者を管理する業務のために個人番号の提供を求めることはできない。仮に個人番号を取得・保管すると、提供の求めの制限に抵触するほか、目的外の保管として問題となる。

一方、従業員の雇用契約締結時には、給与厚生関連事務等、法に定められた事務を継続的に行うことが確定するため、個人番号の提

供を求めることが可能である。

なお、個人番号の提供を求める際は、前述の利用目的の特定と明示が必須となる。

(3) 本人確認の措置

本人から個人番号の提供を受ける場合、その者が本人であることを確認しなければならない。番号法における本人確認では、本人の実存性と番号の真正性の2点を確認する。

本人確認の方法や本人確認書類は、番号法および番号法施行令、番号法施行規則が定めるほか、行政機関や地方公共団体等「個人番号利用事務実施者」が認める方法・書類もある。それぞれの事務が、いずれに規定される（あるいは、いずれに求められる）かに応じて、適切に対応する。

(4) 情報の安全管理

個人番号および特定個人情報を取り扱う際には、それらを漏えい、滅失または毀損することのないよう、必要かつ適切な安全管理措置を講じなければならない。

個人番号を取り扱う事務およびシステム（特定個人情報ファイル）、個人番号を取り扱う事務に従事する従業員の範囲を明確にすることは重要である。「個人番号を取り扱う事務」には、番号が記載された書面を取り扱う事務だけでなく、特定個人情報ファイルを取り扱う事務も含まれることに十分留意する。

2 制度対応の進め方

短い期間でもれなく対応するためには、既存業務全体を把握したうえで対応方針を決定し、対策工程表を作成することがポイントになる。具体的には、

- ①対応が必要となる業務の洗い出し
 - ②対象業務の制度対応案検討
 - ③情報の安全管理に関する検討
 - ④対応に必要な作業の特定と工程表作成
- といった流れが効率的である。

(1) 対応が必要となる業務の洗い出し

同制度により、どのような業務に影響があるかを明確にする。端的には、社会保障分野

表1 個人番号の利用範囲：別表第1（法第9条関係）

| | | |
|---|--|--|
| 社会保障分野 | 年金分野 | ⇒年金の資格取得・確認、給付を受ける際に利用 <ul style="list-style-type: none"> • 国民年金法、厚生年金保険法による年金である給付の支給に関する事務 • 国家公務員共済組合法、地方公務員等共済組合法、私立学校教職員共済法による年金である給付の支給に関する事務 • 確定給付企業年金法、確定拠出年金法による給付の支給に関する事務 • 独立行政法人農業者年金基金法による農業者年金事業の給付の支給に関する事務 等 |
| | 労働分野 | ⇒雇用保険等の資格取得・確認、給付を受ける際に利用。ハローワーク等の事務等に利用 <ul style="list-style-type: none"> • 雇用保険法による失業等給付の支給、雇用安定事業、能力開発事業の実施に関する事務 • 労働者災害補償保険法による保険給付の支給、社会復帰促進等事業の実施に関する事務 等 |
| | 福祉・医療・その他分野 | ⇒医療保険等の保険料徴収等の医療保険者における手続き、福祉分野の給付、生活保護の実施等低所得者対策の事務等に利用 <ul style="list-style-type: none"> • 児童扶養手当法による児童扶養手当の支給に関する事務 • 母子及び寡婦福祉法による資金の貸し付け、母子家庭自立支援給付金の支給に関する事務 • 障害者総合支援法による自立支援給付の支給に関する事務 • 特別児童扶養手当法による特別児童扶養手当等の支給に関する事務 • 生活保護法による保護の決定、実施に関する事務 • 介護保険法による保険給付の支給、保険料の徴収に関する事務 • 健康保険法、船員保険法、国民健康保険法、高齢者の医療の確保に関する法律による保険給付の支給、保険料の徴収に関する事務 • 独立行政法人日本学生支援機構法による学資の貸与に関する事務 • 公営住宅法による公営住宅、改良住宅の管理に関する事務 等 |
| | 税分野 | ⇒国民が税務当局に提出する確定申告書、届出書、調書等に記載。当局の内部事務等に利用 |
| 災害対策分野 | ⇒被災者生活再建支援金の支給に関する事務等に利用 ⇒被災者台帳の作成に関する事務に利用 | |
| 上記のほか、社会保障、地方税、防災に関する事務その他これらに類する事務であって地方公共団体が条例で定める事務に利用 | | |
| 出所) 内閣官房の社会保障・税番号制度ウェブサイト「マイナンバー概要資料」(2014年7月版)より作成 | | |

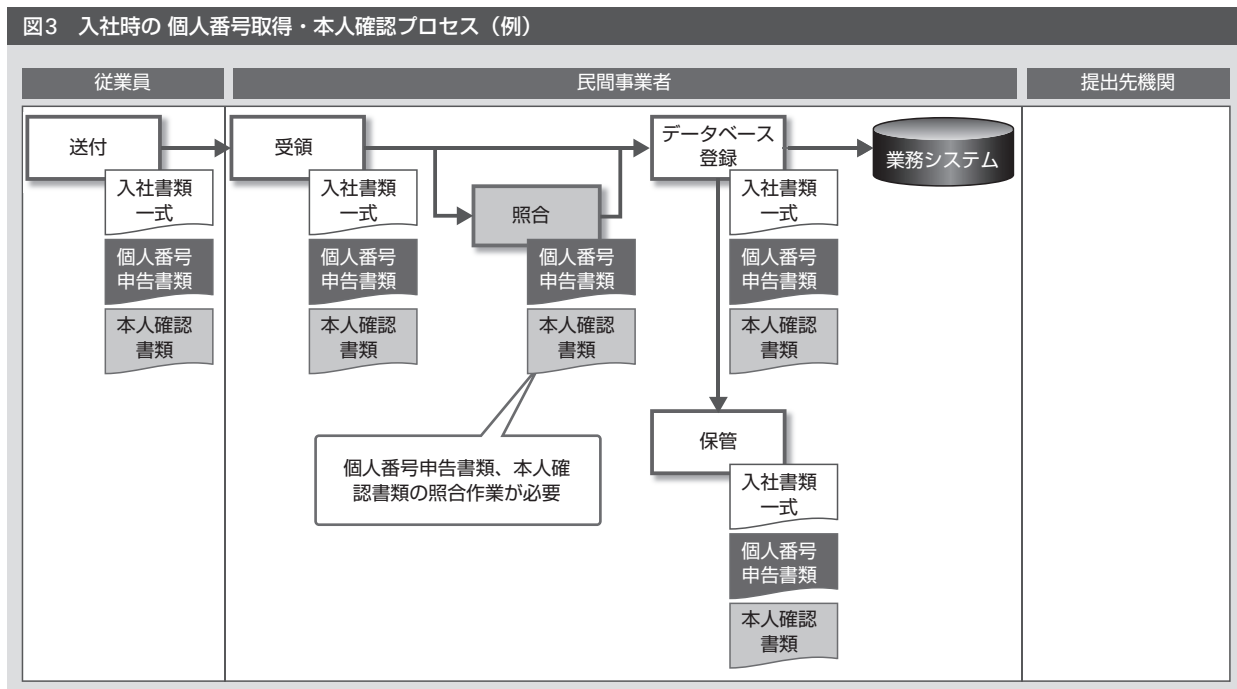
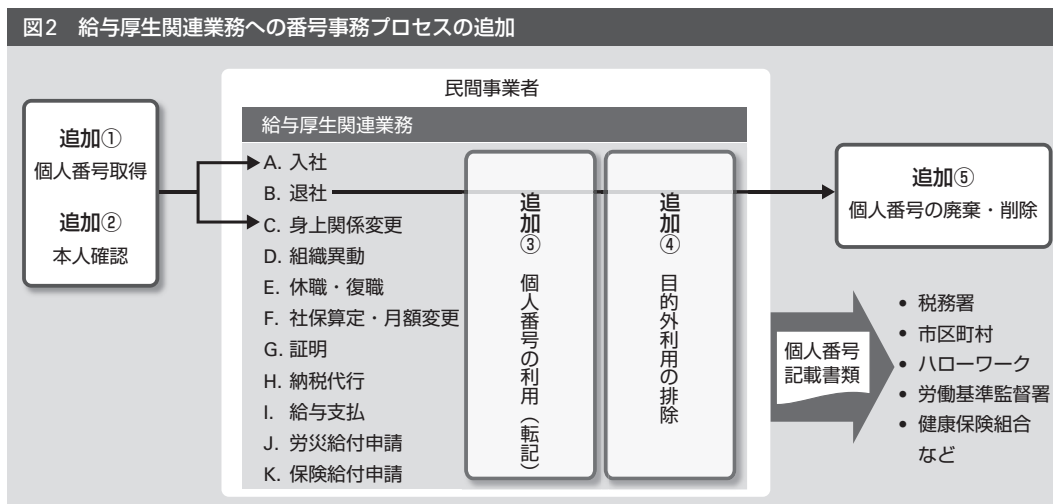
と税分野にかかわる業務は、すべからく影響を受けると考えてよい。

具体的には、従業員の給与厚生関連業務や個人への支払い業務が挙げられる。これらの業務において、行政機関等に提出する申請書や届出書、調書等で、基本的に個人名が記載される場合は個人番号、法人名が記載される場合には法人番号の記載が必要となる(表1)。

野村総合研究所(NRI)では、2013年後半に複数の事業者における既存の給与厚生関連

業務を調査した。その結果をもとに、事業者における標準的な給与厚生関連業務の一覧と事務フロー、および対象となる帳票をまとめている。調査結果はNRIのウェブサイトで公開しているので、必要に応じてご活用いただきたい(当該ウェブページは、内閣官房の社会保障・税番号制度のサイトからもリンクされている)。

なお、個人への支払い業務については、特に留意が必要となるので、後述する。



(2) 対象業務の制度対応案検討

制度対応が必要となる業務が洗い出せたら、どのように対応するかを検討する。

筆者らの分析によると、新たな業務を組み立てるのではなく、いくつかの事務プロセスを追加することで制度対応は可能であることが判明している。具体的には、

- ①個人番号取得
- ②本人確認
- ③個人番号の利用（転記）
- ④目的外利用の排除
- ⑤個人番号の廃棄・削除

——の5つのプロセスである。たとえば、給与厚生関連業務は、前ページの図2のようなイメージである。

個人番号取得と本人確認は必ずセットで実施する（①②）。取得した個人番号を必要に応じて書類等に転記する（③）が、その際には必ず規定された利用目的に当てはまるか否かを確認する（④）。不要となった個人番号および特定個人情報情報は廃棄・削除する（⑤）。

一例として、①個人番号取得、②本人確認

のプロセスを前ページの図3に示す。

(3) 情報の安全管理に関する検討

手作業による業務、システムによる業務、いずれの場合も情報の安全管理に関する検討は極めて重要である。

前述したとおり、

- ①個人番号を取り扱う事務の範囲の明確化
- ②個人番号を取り扱うシステム（特定個人情報ファイル）の範囲の明確化
- ③個人番号を取り扱う事務に従事する従業員の範囲の明確化

——を念頭に置きながら、情報の安全管理に問題がないかどうかを確認する。

これらの範囲の明確化は、その範囲外において個人番号を取り扱ってはいけないということを意味する。

特に手作業による業務で、実施部署が複数にわたるものや、事業所が遠隔地にあるなど個人番号が記載された書類の配送が必要になる場合等には、注意が必要である。

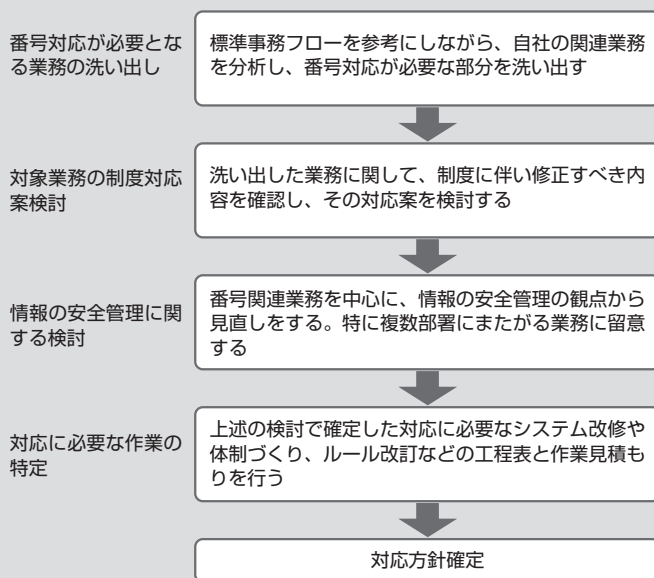
また、取得した個人番号の管理を既存システムの改修で対応する場合、特定個人情報ファイルの範囲の明確化と従事する従業員の明確化は十分慎重に行う必要がある。

(4) 対応に必要な作業の特定と工程表作成

1項から3項で検討した結果に基づき、事務フローや社内規程等の改定、社内の体制づくり、システム調達（既存システムの改修を含む）など、対応に必要なタスクを整理・特定したうえで工程表を作成する（図4）。

個人番号取扱事務を担う従業員への情報の安全管理に関する教育や業務トレーニング、個人番号の取得対象となる全従業員への周知

図4 検討の進め方



は極めて重要なタスクである。

3 特に留意すべき点

制度対応を検討するに当たり、特に留意する必要があるポイントについて述べる。

(1) 事務の主体と事業者との関係

社会保障や税に関する申請書や届出書等の書類は、法令や規則等で提出義務がある提出者と提出先が規定されている。しかし現状では便宜上、ないしは提出者の書類記載を支援（記載ミスのチェックなど）するため、本来の提出者以外の者が代理で提出しているケースがある。

そのような場合、現行業務のまま処理すると、個人番号の「目的外利用の禁止」「提供の求めの制限」の観点において問題となる可能性があるため、十分な留意が必要である。

たとえば、「提出者：従業員（本人）、提出先：健康保険組合」と定められている書類を人事部門など事業者が提出しているケースが挙げ

られる。事業者が従業員から取得・管理している個人番号を転記した場合には「目的外利用の禁止」に抵触し、従業員本人が個人番号を記載して人事部門に提出した場合には「提供の求めの制限」に抵触する（図5）。

さらに人事部門が提出前に書類をコピーして保存すると、目的外の保管となり、これも問題となる。

図5 問題となる業務の例

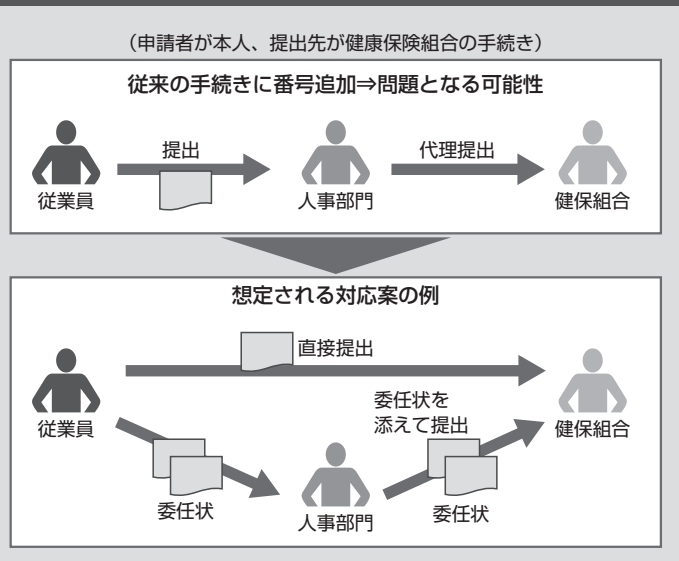
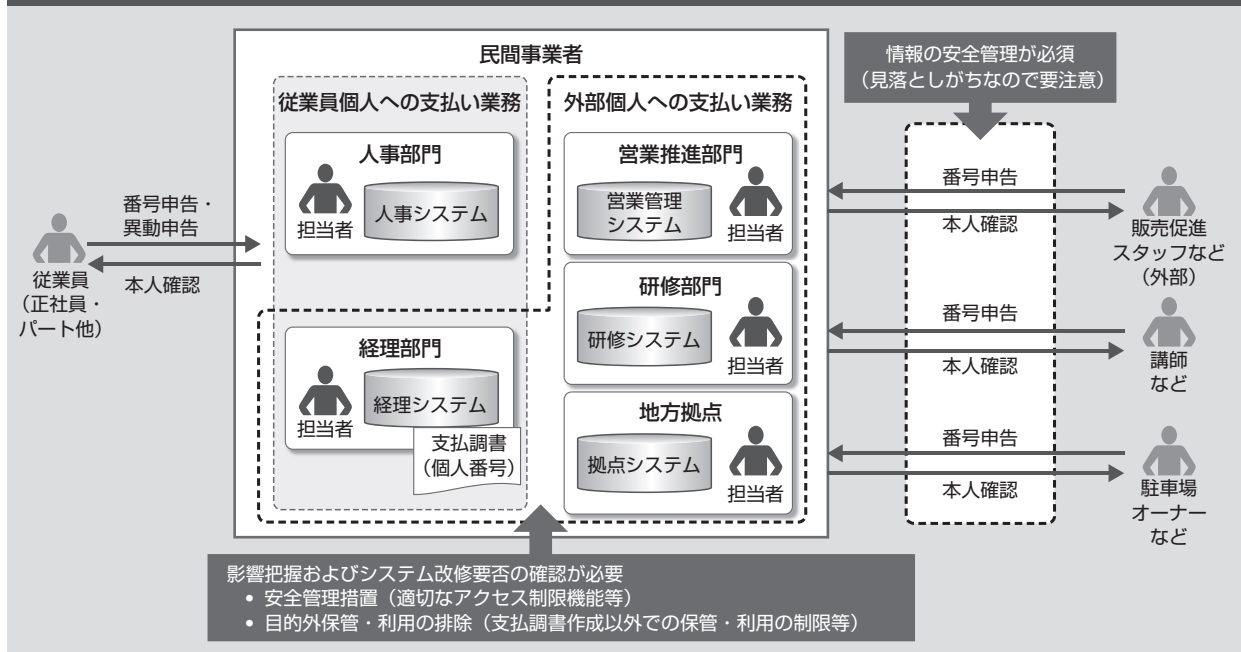


図6 個人への支払い業務における留意点



このような場合は、

- ①事業者が代理人として従業員から委任を受ける
 - ②事業者が介在しないようルールを変更する
- などの対応を検討する必要がある。

(2) 個人への支払い業務

給与厚生関連業務以外で支払調書の作成・提出が必要となるケースである。たとえば、講演や研修の講師個人への謝金支払い、駐車場やオフィス賃貸料の個人オーナーへの支払い、外部の販売促進スタッフ個人への支払いなどである。これらのケースも、支払い先となる個人から個人番号の取得と本人確認を行う。継続的な契約締結が可能な賃料等の支払いであれば、契約締結時に番号取得・本人確認を行った後の保管および利用が可能であるが、一度きりの支払いとなる場合は番号取得・本人確認の方法と併せて、情報の安全管理にも注意が必要である。

特に、これらの支払い業務は人事部門以外の部署の主管となることが多い。現行業務において、個々の部署で管理するシステムに支払い情報と併せて個人情報を管理していないだろうか。影響調査をもれなく実施し、システム改修やルール変更の要否を確認する必要がある（前ページの図6）。

(3) 複数の番号事務を取り扱う場合

ほとんどの事業者は、複数の番号事務を取り扱うことになる。そのため、従業員から個人番号を初めて取得する際、想定される利用目的を特定・明示しておく、番号取得と本人確認の回数を減らすことができる。当初、

明示していなかった利用目的で個人番号が必要となった場合、番号の取得と本人確認があらためて必要となるからである。

たとえば、最初に源泉徴収事務のみを利用目的として番号取得した場合は、健康保険事務においてそのまま番号を利用することはできず、番号取得と本人確認があらためて必要となる。

源泉徴収や雇用保険など、具体的な手続きを列挙したうえで、事前に同意を得る運用が望ましい。社内通知や就業規則への明記などでの対応が想定される。

(4) 本人確認のタイミング

本人確認が必要となるのは、本人（あるいは代理人）から個人番号の提供を受ける時とされている。よって、事業者が従業員等から、個人番号が記載された書類を受け取ることは「個人番号の提供」に当たり、受け取る都度、本人確認が必要となる。

都度の本人確認を不要にするためには、前述した複数の番号事務を取り扱う場合の留意点と併せて、従業員等には番号を記載させず、事業者側で保管している個人番号を転記するなどの運用が有効である。

(5) 本人確認の方法

本人確認の手段は、

- ①対面
- ②書面送付
- ③オンライン

——のいずれかによると規定されている。

また、「本人確認のうえであらかじめ特定個人情報ファイルを作成している時」にかぎり、

- ④電話での本人確認

——も可能とされている。

法施行直後は、①対面、または②書面送付による本人確認となろう。③オンラインは個人番号カードによる公的個人認証が必要であり、個人番号カードの発行および公的個人認証の民間開放の開始が2016年1月以降となるからである。また、最初に個人番号を取得する際には、特定個人情報ファイルは作成されていないはずなので、④の電話での確認はできない。

本人確認時に必要な提示書類は、

①個人番号記載書類（番号真正性確認）

②本人確認書類（実存性確認）

——の2種類である。後者については、写真付き身分証明書の提示が求められている。写真付き身分証明書の提示が困難な時は、2点以上の書類での確認となる。

個人番号カードは両者を兼ねているので、1点での本人確認が可能である。しかし、法施行直後は、前述の理由により個人番号カードを所持しているケースは少ないであろう。

よって、2、3点の書類を用いての本人確認となる。特に、写真付き身分証明書を持たない従業員等の本人確認については、書類不備への対応に留意が必要である（図7）。

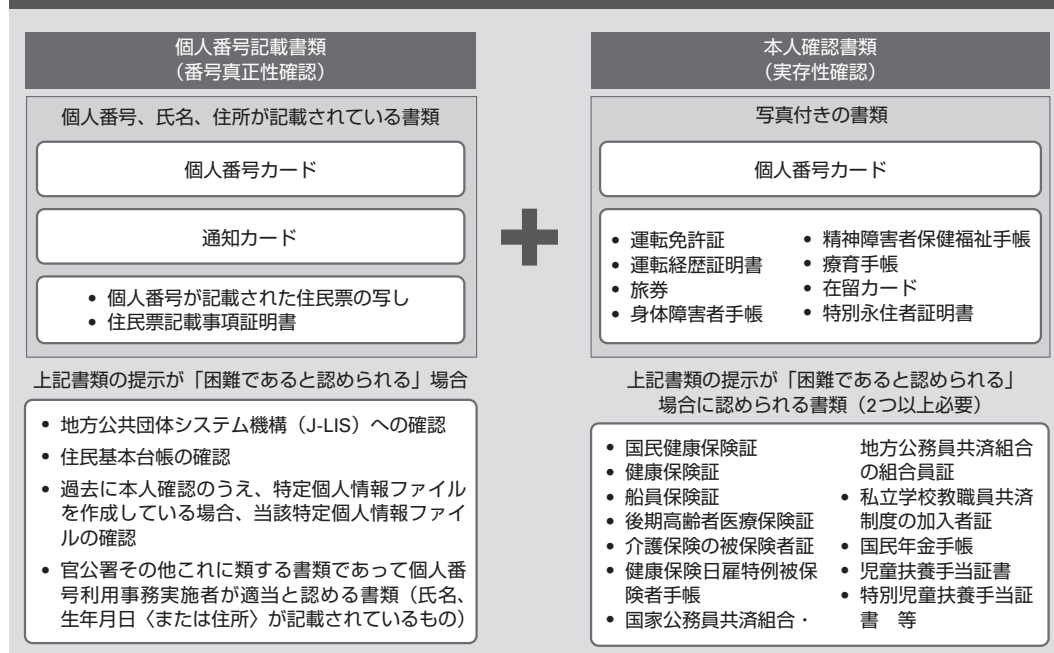
(6) 出向、転籍、合併等への対応

出向により従業員が他の事業者に変更になる場合は、番号取扱事務（給与厚生関連事務）の主体が変更になるか否かによって扱いが変わる。

事務の主体に変更がない場合は、従前から所属する事業者が引き続き番号取扱事務を実施することになるため、異動先の事業者は個人番号の取扱事務を行う必要はない（してはならない）。

事務の主体が異動先の事業者に変更となる場合は、異動先の事業者は従業員から個人番号を取得し、本人確認する必要がある。給与厚生関連事務を企業グループ内のシェアード会社等に委託・実施している場合でも、事務の主体はあくまで異動元あるいは異動先の事

図7 対面、書面送付による本人確認書類



業者なので、異動先の事業者は番号の取得・本人確認を行う必要があることに留意する。

転籍の場合は、事務の主体は明らかに異動先の事業者に変更となるので、番号の取得・本人確認が必要である。加えて、異動元の事業者は、保管している取得済みの個人番号を規定されているとおりに廃棄・削除する必要がある。

複数の事業者が合併する場合は、個人番号および特定個人情報の承継が可能である。よって、あらためての番号の取得・本人確認は不要である。ただし、合併前の個人番号取得時に特定・明示されていた範囲を超える目的で、番号を利用することはできない。

Ⅲ 金融機関へのインパクト

金融機関は、前章で述べた自社の従業員等に対するマイナンバー対応に加えて、顧客にも対応する必要がある。

1 基本的な対応

基本的には、前述した番号取扱事務に係るプロセスを従来業務に追加することになる。対象となる従来業務は、番号法において、「主に支払調書等に顧客の個人番号を記載して税務署長に提出する場合」と限定的に定められている。個人番号および特定個人情報は、従来業務を規定している法令等ではなく、番号法および特定個人情報保護等に則した取り扱いになる。

金融業務における番号取扱事務では、番号取得・本人確認を除いた利用・保管・廃棄・削除といった事務プロセスをシステムで処理することが想定される。よって、既存システ

ムと番号関係システムをどのように位置づけて改修・構築していくのが、大きな論点の一つとなる。

(1) 既存顧客からの番号取得・本人確認

金融機関にとって大きなインパクトとなるのは、何といても、対象となる顧客数が多いことであろう。多くの場合、郵便等を利用した非対面方式での個人番号取得・本人確認の実施が想定される。その際に留意すべき点は、

- ①番号の取得目的と利用事務範囲の明示
 - ②顧客負担軽減の工夫
 - ③各種不備への対応
- などである。

①取得時点で必要のある取得目的および利用範囲のほか、法令等が規定するものうち、以後必要になると想定されるものについても明示しておく。

②既知の情報を事前印字した個人番号申告書を準備することは顧客負担を軽減するほか、誤記入の防止にも役立つ。また、有効な本人確認書類をわかりやすく提示することは、最低限必要であろう。

③未着、書類不備、情報相違、未回収時の督促など、不備への対応事務は事前に決めておく。

(2) 新規顧客等の番号取得・本人確認

対象となる金融商品の取引口座開設および契約締結の業務に対し、個人番号取得・本人確認事務のプロセスを追加する。

対面による口座開設や契約締結業務において個人番号取得・本人確認事務を実施する場合、特に、個人番号を取り扱う事務の範囲の

明確化、個人番号を取り扱うシステム（特定個人情報ファイル）の範囲の明確化、個人番号を取り扱う事務に従事する従業員の範囲の明確化、および情報の安全管理措置に注意が必要である。

場合によっては、番号取得・本人確認事務は対面の事務プロセスから分離することも考えられるべきだろう。

2 保険・共済分野における対応

番号取得・本人確認については、各金融商品の特性を踏まえた事務手続きとすることも肝要である。主な論点としては、

- ①誰の個人番号を取得する必要があるのか
- ②その個人番号を誰が・いつ・どのように取得するのか

——である。

証券会社や銀行が個人番号を取得すべき範囲やタイミングは明確である。一方、保険・共済分野においては、2014年9月時点で

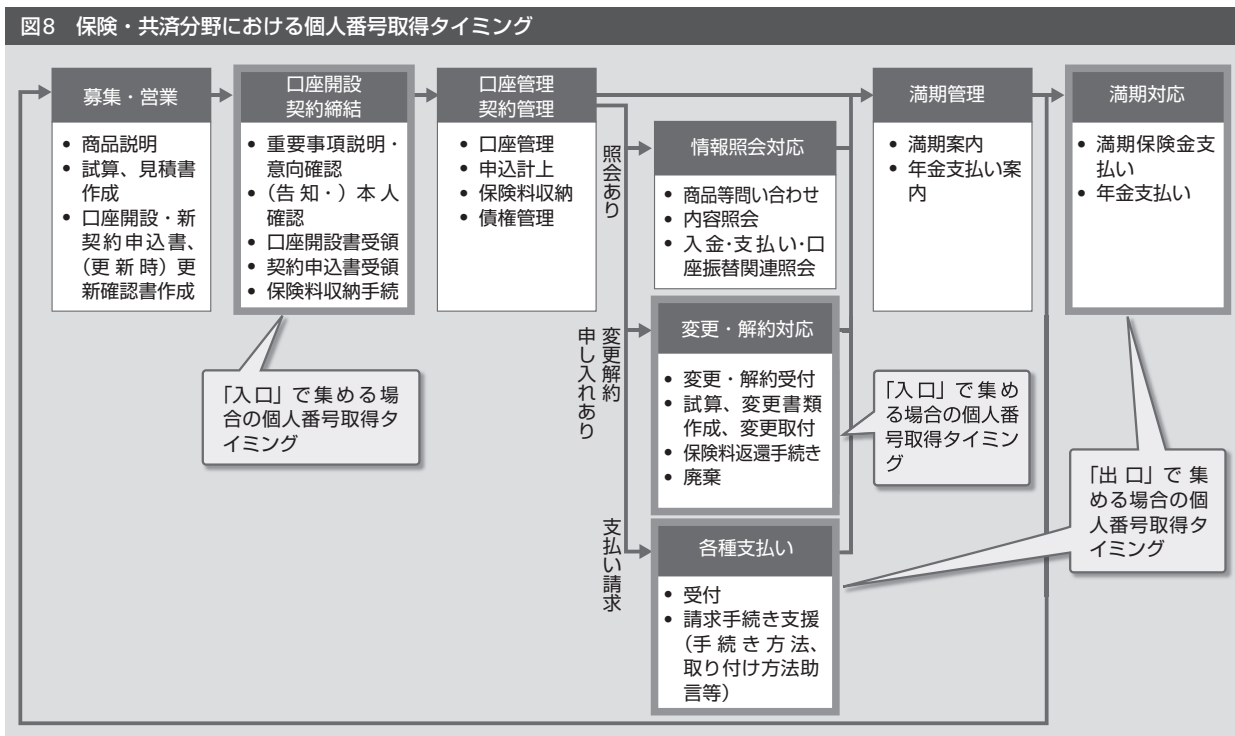
それらが規定されておらず、明確になっていない。場合によっては、極めて大きなインパクトをもたらす可能性があり、早急に明確にする必要がある。本誌が発行されるころには明確になっていることを期待しつつ、以下に整理しておく。

(1) 個人番号を取得する範囲

保険・共済証券券面には、契約者本人以外に被保険者、受取人と複数の個人名が記載される。それらはすべて異なる個人の場合もあれば、一部が同一個人の場合もある。このうち、いずれの個人番号を取得する必要があるのかを明確にする。これは、商品性によっても異なることが考えられる。

(2) 個人番号を取得するチャネル・手段

自社の営業拠点以外に、営業職員（外交員）・代理店・窓販（窓口販売）等、さまざまな顧客接点が存在する。



募集人（営業職員、代理店、窓販等）による対面チャネルでの個人番号の取得では、情報の安全管理措置に関する難易度が上がることが予想される。また、自社と代理店（窓販含む）は異なる法人である。そのため、自社は番号関係事務を委託し、監督責任を負うという立場になる。

自社の事務センター等を活用し、非対面チャネルで取得することも考えられる。その場合、申請書や本人確認書類等、現物の取り扱いに関する対策が必要となる。

(3) 個人番号を取得するタイミング

証券会社や銀行で制度の対象となる有価証券取引口座については、多くを占める特定口座に対して経過措置が定められている。

一方、保険・共済分野については経過措置の定めがないうえ、前述のとおり取得範囲に関する規定もない。そのため、契約時に（入口で）取得するか、満期時あるいは保険・共済金支払い時に（出口で）取得するかという議論がある。番号取得が必要となるタイミングによっては、事務負荷や時限性が大きな課題となる（前ページの図8）。

また、入口で取得していた場合、長期契約が多いことから、保険・共済金支払い時に個人番号や特定個人情報更新されている可能性もあり、再度取得が必要となる。加えて、支払調書等が発生せず、取得した個人番号を利用しないケースもありうる（目的外の取得や保管の懸念）。

3 職域分野における対応

職域分野においては、年金財形・住宅財形、持株会、団体保険等、広範囲にわたって

対応しなければならない。加入者・事業者・金融機関それぞれの役割分担の明確化を経て、番号法等に則した各種手続きの見直しを行う必要がある。

(1) 財形制度の対応に関する留意点

年金財形と住宅財形の財形非課税申告書に個人番号の記載が規定されているため、新規契約時および既契約の申告書変更時には、番号の取得・本人確認を行う必要がある。

また、既存・新規にかかわらず、目的外解約による支払い金額が100万円を超える場合は、金融機関が支払調書を作成することとなり、個人番号が必要となる。その際は、個人番号の変更有無を確認し、変更があった場合は新たな個人番号の取得と本人確認を行う。既契約で個人番号を取得していない場合は、もちろん番号取得・本人確認を行う。

(2) 持株制度の対応に関する留意点

持株制度においては、配当金支払いおよび譲渡の際に留意が必要であると想定される。具体的には、本来は持株会が支払調書を作成すべきところ（配当金支払い時や持株会経由での譲渡時）、事業者が代理として作成・提出している場合である。

これまでの支払調書作成業務に加えて、事業者が保管している個人番号を支払調書に転記するプロセスを追加すると、事業者の行為は「目的外利用の禁止」に、持株会の行為は「提供の求めの制限」に抵触する可能性がある。事業者と持株会は異なる法人であることによる。

このような場合、事業者は、

- ①従業員から代理委任を受ける

②事業者が介在しないルールに変更する
——の対応を検討する。

部署、各事業所など、関連する広範囲な
部署による対策チームを結成する

IV 実務への対応に向けて

マイナンバー制度への対応は、限られた部署だけではなく、企業全体で取り組むべき課題である。人事部門のみ、システム部門のみの対応で済む話では決してない。最も重要なポイントは、経営者による「マイナンバー制度の理解」と「自社が受ける影響の理解」である。そのうえで、もれなく遅滞なく対応する必要がある。

繰り返しになるが、実務への対応に向けて、筆者らが必要と考えるプロセスについて以下に示す。

1 早急に着手すべきこと

(1) 経営者によるマイナンバー制度の理解、 自社が受ける影響の理解

- マイナンバー制度は今後の企業活動に対して広範な影響を及ぼす
- 経営者としてその内容を理解し、トップダウンで全社的な対応を実施できるようにする

(2) 全社横断的なタスクフォースの結成

- マイナンバー制度はさまざまな社内手続きに大きな影響を及ぼすことから、関係各部署が協調して対策に当たる
- 人事、厚生、総務、システム、教育等各

(3) 影響把握ならびに対策工程表の作成

- マイナンバー制度導入までの短い準備期間の中で、さまざまな対策を同時並行で進める
- 業務にどのような影響があるのかを洗い出し、対応に向けて工程表を作成する

2 対応方針策定に向けた検討(再掲)

- (1) 対応が必要となる業務の洗い出し
- (2) 対象業務の制度対応案検討
- (3) 情報の安全管理に関する検討
- (4) 対応に必要な作業の特定と工程表作成

3 確実な制度対応に向けて

社会全体に大きな影響を及ぼすこのような制度に対し極めて短い期間で対応することは非常にまれであり、今後は文字どおり官民挙げての「総力戦」となるであろう。特に事業者にとっては対応負荷が非常に大きいうえ、情報の安全管理措置には失敗が許されない。

NRI未来創発センターでは、本制度について早くから調査研究に取り組んできた。その成果が各事業者における制度対応の一助となれば幸いである。

著者

岩崎千恵 (いわさきちえ)
未来創発センター制度戦略研究室上級研究員
専門は金融・社会関連の制度研究

企業システムにマイナンバー制度が及ぼす影響



塚田秀俊

CONTENTS

- I 民間事業者にとって業務影響が広範にわたるマイナンバー制度対応
- II マイナンバーの取り扱いにかかわる実務と留意事項
- III マイナンバー対応に向けたアクションプラン

要約

- 1 「マイナンバー制度」は、税と社会保障分野における共通基盤となる制度であり、国内の全民間事業者に影響を及ぼす。制度自体は、利用事務実施者（行政機関等）が指定した提出書面などに、個人から提供されたマイナンバーを記載するというシンプルなものである。しかし、マイナンバーの取り扱いに関してはさまざまな規定があり、罰則は懲役刑も含む。経営としては、会社および職員を守るため、マイナンバー制度が求める業務態勢および業務システムを整えなければならない。
- 2 民間事業者は法令遵守の観点から、①利用目的の限定化、②マイナンバー取得時の本人確認、③マイナンバーを含む特定個人情報の厳格な管理、④両罰規定を含む重い罰則——に注意する必要がある。②と③は、これまで多くの民間事業者では行ってこなかった業務であり、その態勢の構築には一定の時間と労力が必要となる。
- 3 マイナンバー制度対応で実現すべき業務の姿とは、①「マイナンバーを含む特定個人情報」の取り扱い範囲を第三者に明確に示すこと、②「マイナンバーを含む特定個人情報」を適切に取り扱う態勢を維持向上する仕組みを整えること——である。特定個人情報保護委員会の特定個人情報保護ガイドラインや既存の個人情報保護ガイドライン、個人情報漏えい事例などを参考にしながら、自社の実態に適合した特定個人情報保護基本方針を作成し、それに基づき特定個人情報取扱業務を構築すべきである。
- 4 2014年9月時点で、税分野、マイナンバーの提供を受ける際の本人確認措置、特定個人情報保護に関する素案が提示されている。一方で、社会保障分野については、その提示がない。制度開始までおよそ1年余に迫り、民間事業者としては、政府が提示した分野からマイナンバー制度対応に着手しなければならない時期となっている。

I 民間事業者にとって業務影響が 広範にわたるマイナンバー制度 対応

1 マイナンバー制度の業務影響範囲

本特集第一論考、梅屋真一郎「マイナンバー制度が民間企業に及ぼす影響」で論じているように、マイナンバー制度は、税と社会保障分野において個人を識別するための共通基盤となる制度である。税と社会保障分野は、日本国内で活動する民間事業者にとって、税と社会保険料徴収に関する一部の業務を行政に代わって実施している現状から、業種を問わず、必ず何らかの関係がある。よってマイナンバー制度は、すべての民間事業者が必ず対応しなければならない制度である。

また、「税と社会保障」と言うと、本社部門（人事、総務、IT〈情報技術〉部門等）が対応すべき分野であり、現場には影響がないと解釈しがちであるが、実際は個人との接点を持つすべての部門に対応が求められる可能性がある。経営はこのことを認識し、「特定個人情報漏えい第1号」という不名誉なことにならないためにも、すべての業務プロセスを棚卸しし、マイナンバー制度の開始に伴う影響の有無を個々に確認しておく必要がある。

2 経営として認識すべきリスクとは

本制度自体は、「対象となる個人からマイナンバーの提供を受け、そのマイナンバーを利用事務実施者（行政機関等）が指定した提出書面等に記載する」という、いたってシンプルなものである。しかしながら、このシンプルな業務を遂行するうえでさまざまな法規

制があり、これを遵守する業務態勢および業務システムを構築することが求められる。

それでは、マイナンバー制度対応に関して、経営として認識すべきリスクとは何であろうか。筆者は以下のとおりと考える。

- 特定個人情報漏えいによる社会的信用の失墜リスク（名声リスク）
- 特定個人情報取扱不備による重い罰則の適用（法的リスク）
- 行政提出書面不備（マイナンバー記載不備）による行政手続きの遅延、不能の発生（業務継続性リスク）

これらのリスクは、民間事業者としてこれまで築いてきた信用を一気に破壊するインパクトがある。

3 法人番号について

ここまでマイナンバー（個人番号）について述べてきたが、同時に法人にも法人番号が付番される。2016年1月には、個人と同様に法人にも法人番号が付番され、調書等には法人番号を記載することになる。これに伴い法人取引先（顧客）については、法人番号の管理が必要となる。ただし法人番号は、マイナンバーと異なり利用目的等に関する制約がなく、「民間事業者が自由に利用できるもの」となっている。

法人番号は、登記されている法人に対して国税庁長官が指定し、インターネット等を通じて公表される。取引先法人の調書等を作成している民間事業者は、取引先（顧客）の法人番号を収集し管理しなければならない。取引先法人の法人番号の取得方法や活用等を検討する必要がある。

Ⅱ マイナンバーの取り扱いにかかわる実務と留意事項

マイナンバー制度対応に当たって参照すべき番号法の条文には、以下が挙げられる。

- 利用目的（法第9条）
- 提供の求めの制限（法第14条、法第15条）
- 本人確認措置（法第16条）
- 特定個人情報の厳格な管理（法第12条、法第32条）、特定個人情報ファイルの作成の制限（法第28条）
- 特定個人情報の提供の制限（法第19条）
- 再委託（法第10条）、委託先の監督（法第11条）

これらの法規定に基づき、実際の「業務」および「業務システム」に関する検討ポイントを表1に記す。

これらの検討ポイントについて、自社として特定個人情報取扱に関する組織体制を、その業務量を勘案しながら、「事務対応」とするのか、「業務システム対応」まで必要なかを、自社の方針として明確にしておかなくてはならない。上述のポイントのほかに、制

度開始（2016年1月）まで残すところ1年数カ月であることを勘案し、「段階的な業務システム対応」や「体制を含めた特定個人情報取扱機能の外部調達」も視野に入れた比較検討をすべきである。

以下に、検討ポイントごとに業務面・業務システム面における実務と留意事項を記す。

1 利用目的（法第9条）

(1) 業務面での検討ポイント

民間事業者は関係事務実施者として「番号法別表第1」に記載されている業務について、マイナンバーを含む特定個人情報を取り扱うことが可能である。よって、それ以外の業務における利用は禁止される。マイナンバー対応の業務構築の検討に当たっては、マイナンバー記載対象の書面を作成する業務にのみマイナンバーを利用する態勢を構築する必要がある。

また、個人に対してマイナンバーの提供を求める際に提示した目的以外でマイナンバーを利用することは、たとえそれが番号法に規定されている用途であっても、目的外利用となることに注意したい。

表1 番号法規定から見た検討ポイント

| 番号法規定 | 業務 | 業務システム |
|--|--|---|
| 利用目的（法第9条） | ● 特定個人情報取扱業務の洗い出しと利用目的特定のための態勢整備 | ● 利用目的を特定するための業務システム対応 |
| 提供の求めの制限（法第14条、法第15条） | ● 提供の求めの対象となる業務の定義 | ● 提供の求めの対象となる業務の定義と業務システム対応 |
| 本人確認措置（法第16条） | ● 総務省令、財務省政省令等に基づく本人確認措置事務の構築 | ● 総務省令、財務省政省令等に準じた本人確認措置の実装 |
| 特定個人情報の厳格な管理（法第12条、法第32条） 特定個人情報ファイルの作成の制限（法第28条） | ● 提供を受けた特定個人情報および特定個人情報記載調書等の厳格な保管と適切な廃棄 ● 特定個人情報の蓄積が必要な業務の洗い出し | ● 特定個人情報保管にかかる安全管理措置の実装と保管期限到来後の適切なデータ廃棄 ● 利用範囲に従った特定個人情報ファイルの作成 |
| 特定個人情報の提供の制限（法第19条） | ● 特定個人情報提供先機関の定義と提供先一覧の作成 | ● 特定個人情報外部接続ファイル一覧の作成 |
| 再委託（法第10条）、委託先の監督（法第11条） | ● 業務構築に当たって外部リソース活用のは非の検討 | ● 特定個人情報取扱業務システムの自社調達または共同利用の検討 |

よって、各民間事業者において、マイナンバーの提供を求める業務を定義し、それを網羅的に提供依頼する書面を作成する必要がある（図1）。

(2) 業務システム面での検討ポイント

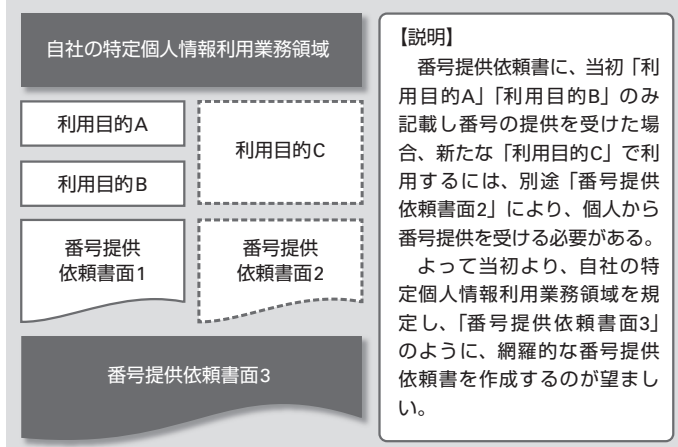
特定個人情報保護委員会を含めた外部の第三者に対して「利用目的を適切にコントロールしている」業務システムであることを正しく説明するには、既存業務システムと分離した特定個人情報取扱専用業務システムを構築する必要があると考える。同業務システムを構築することで、

- ①既存業務システムへの影響の排除
- ②短期間での番号法規定を遵守した業務・業務システムの構築
- ③外部の第三者に対しての説明が容易——といったメリットが得られる。

一方、既存業務システムに特定個人情報管理項目を追加して対応する方式は、「項目追加対応」のため一見容易と思われるが、番号法遵守の観点で、特定個人情報取扱業務を分離していることを、第三者に明確に説明可能な状態にする必要がある。いずれの方式を採用するにせよ、以下の対応が求められる。

- ①法定利用目的以外には特定個人情報を利用しない仕組みの構築
- ②アクセスコントロールに「利用目的」という要素を加え、利用目的が適切でない場合にはアクセスを拒否するといった措置の実装
- ③特定個人情報を利用している業務処理一覧の整備
- ④特定個人情報の利用履歴を管理する機能の実装

図1 利用目的を網羅した番号提供依頼書面の作成



2 提供の求めの制限

(法第14条、法第15条)

(1) 業務面での検討ポイント

民間事業者が個人にマイナンバーの提供を求めることができるのは、「番号法別表第1」に記載されている業務に利用する場合のみである。よって自社の業務において、どのタイミングで個人にマイナンバーの提供を求めるのかを検討する必要がある。

個人にマイナンバーの提供を求めることが可能なタイミングは、マイナンバーを将来利用する蓋然性が発生した時以降と考える。すなわち、マイナンバーの提供を求める裏づけとなる契約関係を前提とする必要がある。利用事務実施者がマイナンバーの記載を求める提出書面に確実に記載するには、個人との契約関係が生じる時に取得することが重要であると考えられる。

また、提供を求める個人の負担をできるかぎり軽減するように業務を設計する必要がある。制度開始後、個人がマイナンバーを提供しなければならない先は、勤務先、銀行・証券会社・保険会社等の取引金融機関、報酬の

図2 「提供の求めの制限」に求められる業務面の要素と業務システム機能

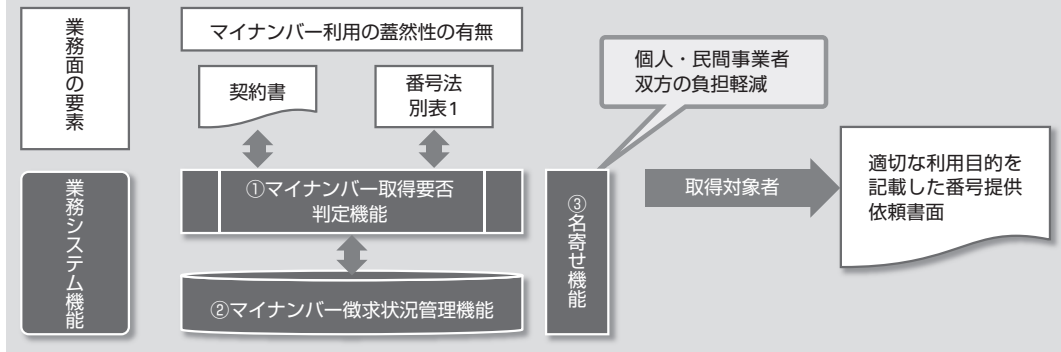
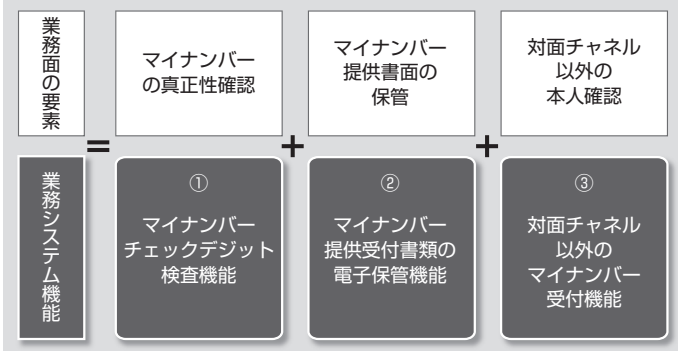


図3 「本人確認措置」に求められる業務面の要素とシステム機能



源泉徴収が発生する個人取引（講演料、賃貸料、報酬等）があり、1人当たり5カ所ほどと思われる。

(2) 業務システム面での検討ポイント

上述の業務をサポートする業務システムに求められる機能は、

- ①マイナンバー取得要否の判定機能
- ②マイナンバー徴求状況の管理機能
- ③マイナンバーの提供を受ける回数を減らすための名寄せ機能

—である（図2）。

特に③は、マイナンバー提供にかかる個人および民間事業者の負担軽減に資する機能であるだけでなく、民間事業者が、個人全体を把握するうえでも有用な機能である。

3 本人確認措置（法第16条）

(1) 業務面での検討ポイント

個人からマイナンバーの提供を受ける際には、原則としてその都度、「提供を受けたマイナンバーの真正性の確認」および「本人の実存性の確認」を実施しなければならない。

民間事業者は情報提供ネットワークへの接続が認められていないため、マイナンバーの真正性確認については、「番号提供書面記載のマイナンバー」と「通知カードまたは個人番号カード、番号付き住民票」記載のマイナンバーとの同一性を確認することとなる。

一方、本人の実存性の確認については、写真付き身分証明書、または健康保険証等写真なしの身分証明書など、2点以上の本人確認書類の提示を受ける必要がある。本人確認書類については、手続きごとに主務省令で規定されることとなっている。また、対面以外（郵送、インターネット等）についても、総務省令に規定されているので考慮が必要である。

(2) 業務システム面での検討ポイント

上述の業務をサポートする業務システム機能は、たとえば以下の3点である（図3）。

- ①マイナンバーチェックデジット検査機能

図4 「特定個人情報の厳格な管理」に求められる機能



(提供を受けたマイナンバー真正性の担保機能)

- ②マイナンバー提供受付書類の電子保管機能 (特定個人情報を含んだ情報の適時適切な廃棄の担保機能)
- ③対面チャネル以外のマイナンバー受付機能 (インターネット、既存取得対象個人からの番号提供受付の合理化機能)

4 特定個人情報の厳格な管理 (法12条、法第32条) と 特定個人情報ファイルの作成の制限 (法第28条)

(1) 業務面での検討ポイント

特定個人情報の厳格な管理には、「適切なアクセスコントロール」と「目的外利用の排除」という2面が含まれる。適切なアクセスコントロールは、これまでの業務(システム)構築のうえでも、個人情報保護等として十分に考慮・意識されてきたものであり、目新しくはない。

一方、目的外利用の排除は、業務システム機能だけで実現することは難しく、特定個人情報を取り扱う業務態勢を含めた対応が必要である。誰が(どの部署が)、いつ、何の目的で利用するのかを洗い出し、それを事務取扱要領等の社内規程として定義する。さらに「マイナンバー利用の蓋然性が消失した時」、および「特定個人情報記載書法定保存期限

到来時」には、特定個人情報を確実に廃棄しなければならない。

(2) 業務システム面での検討ポイント

特定個人情報の厳格な管理を実現するには、

- ①適切なアクセスコントロール機能
 - ②利用目的の限定機能
 - ③適時・適切な特定個人情報の完全な廃棄を実現するためのバックアップを含めたデータ統制機能
 - ④これらの機能によって特定個人情報を厳格に管理している旨を第三者に説明するための監査証跡の記録と、その監査証跡のチェックをサポートする機能
- が必須となる(図4)。

また特定個人情報の保管については、自社の統制を適切に行使できる環境(業務、業務システム、法の各観点)を構築しなければならない。

5 特定個人情報の提供の制限 (法第19条)

(1) 業務面での検討ポイント

民間事業者は、個人から提供を受けたマイナンバーを、個人番号利用事務または個人番号関係事務以外に、他の機関に提供してはならない。この規定を遵守するには、これまで情報をやり取りしている外部機関との情報提供の法的根拠や、自社が個人から取得したマ

図5 情報提供の棚卸し

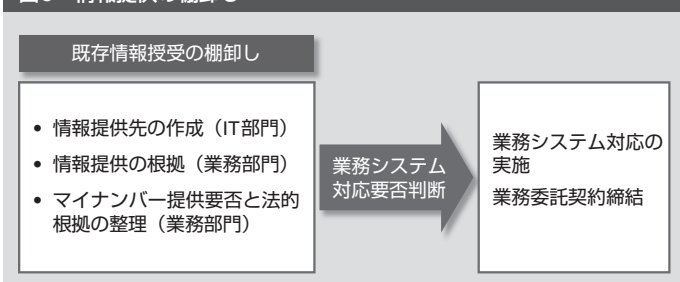
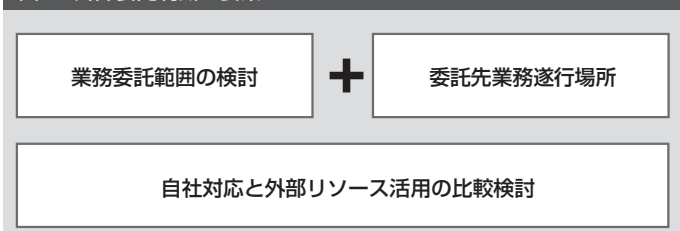


図6 外部委託判断の要素



マイナンバーを提供する義務があるのかどうかを確認する必要がある。特に福利厚生にかかる分野（たとえば、財形、持ち株会、年金等）については人事部等が取りまとめ、その情報を第三者に提供しているケースが多い。こうした場合、情報提供先とマイナンバー提供の要否確認・マイナンバー提供に関する業務委託契約等の整備を実施しなければならない（図5）。

（2）業務システム面での検討ポイント

特定個人情報の提供の制限を遵守する業務システムを構築するには、まず、業務システムで外部機関とどのようなやり取りをしているのかを一覧化する。そして、特定個人情報の授受が業務的に必要か否かを判断し、必要な場合にのみ業務システム対応を図るというスタンスで、要件定義に臨む。すなわち、単なる授受情報の項目追加対応として業務システム対応を実施すると、思わぬところで法第19条に違反することになるので要注意である。

6 再委託（法第10条）、委託先の監督（法第11条）

番号法では、再委託および委託先の監督に関する規定はあるが、特定個人情報取扱業務に関する委託の範囲についての制限は、規定されていない。ただし、委託先の監督責任を全うするためには、法制度を含めた特定個人情報取扱体制を整備することが可能な場所に事務センターやデータセンターを設置している委託先を選定することが望ましい。また業務を委託する際は、委託範囲を明確にし、監督責任の範囲を明確化する必要がある。

マイナンバーの提供を求める対象先数や特定個人情報に係る安全管理措置を構築することの負担を勘案し、自社対応するのか外部リソースを活用するのか、比較検討すべきである（図6）。

7 制度開始に伴う既存従業員・顧客からのマイナンバーの提供の求めとマイナンバーの取得

以上述べてきた1～6節に加えて、実際の制度開始時の対応を検討する必要がある。すなわち、既存従業員および顧客に対して、マイナンバーの提供を求め、取得することへの対応である。

既存分については制度開始時の一時的な手続きではあるが、その対象数は極めて多く、相当程度の業務負荷が見込まれる。制度開始に向けたマイナンバーの一括取得に関する業務、および業務システム機能を、別途検討しなければならない。

特にマイナンバーの提供を受ける際には、前述したとおり「マイナンバーの真正性の確認」「本人の実存性の確認」が必要であり、

大きな業務負荷が発生する。自社で対応する
か否かを含め、慎重にその方針を検討する必
要がある。

また、通知カード（個人番号カード）を作
成する時点と、実際に通知カードの提示を受
ける時点に数カ月のタイムラグがあり、引っ
越しや婚姻等に伴う住所や氏名の変更も生じ
る。こうした場合、通知カード・本人確認書
類・自社への届出情報との整合性の担保に
は、業務上の困難が見込まれる。既存分の個
人については、自社届出情報の変更を同時に
できるよう、書面およびシステムの対応が必
要である。

Ⅲ マイナンバー対応に向けた アクションプラン

1 特定個人情報取扱業務 構築プロセス

冒頭にも記したとおり、マイナンバー取扱
業務自体は、個人からマイナンバーの提供を
受け、それを利用事務実施者が指定する提出
書面に追記するものである。当該プロセスを
実行する中で、マイナンバーの提供を個人か
ら受ける際の本人確認とマイナンバーの真正
性の確認、目的外収集・利用の禁止、廃棄を
含めた適正な保管が義務づけられている。

これらを踏まえ、「特定個人情報取扱業務構
築」に向けたアクションプランを以下に記す。

(1) 特定個人情報取扱業務プロセスの 追加方式の検討

業務プロセス追加方式としては、「既存業
務内包型」と「業務追加型」の2種類があ
り、各方式の特徴は表2のとおりである。会
社内の組織と役割は民間事業者ごとに異なっ
ており、各社の個別事情に応じていずれの方
式を採用するかを、全社方針として決定する
ことが求められる。

さらに、特定個人情報管理に関するリスク
ポイントを限定化するため、特定個人情報取
扱専担部署の設置や特定個人情報取扱者に関
する規定について、方針を決定する。

(2) 制度開始時と定常運用時の業務体制

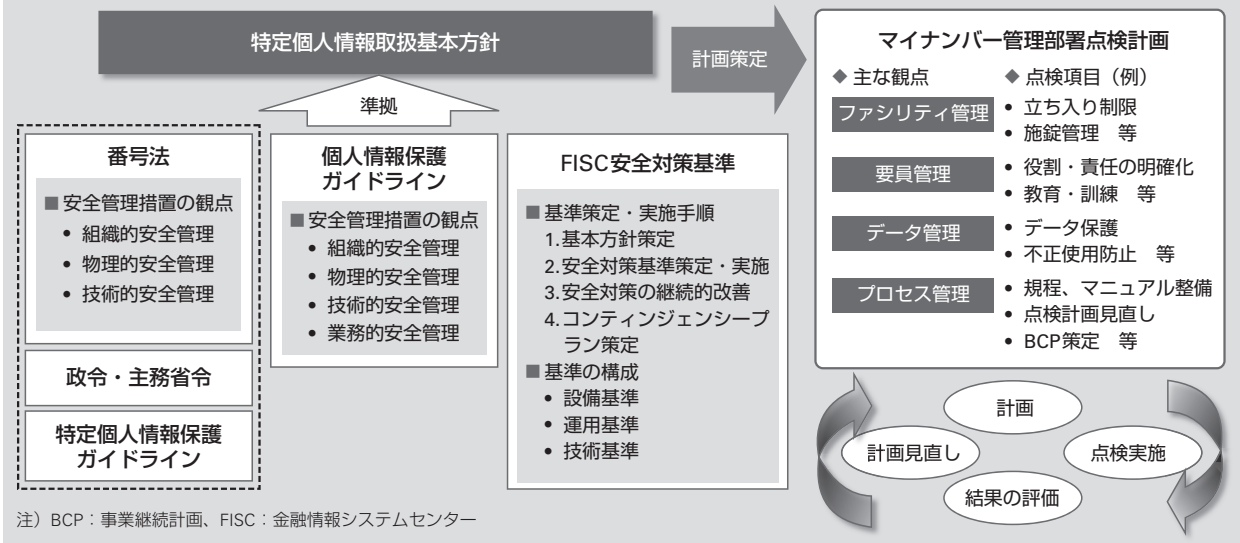
制度開始時には「既存従業員、顧客等のマ
イナンバーの収集」と「新入社員、新規顧客
等のマイナンバーの収集」という2つの大き
なタスクがある。前者の体制については一過
性のものであり、定常運用とは分けて体制を
構築すべきものである。前者の収集について
は、外部リソースの活用等、合理的な方法を
検討し、体制を整備する必要がある。後者に
ついては、前述したようにリスクポイントを
限定化する措置（プライバシーシールの活
用、マイナンバー受付専担部署の設置）等を
検討しなければならない。

また個人から円滑にマイナンバーの提供を
受けるため、マイナンバーの提供を受けるで

表2 業務プロセス追加方式における「既存業務内包型」と「業務追加型」

| 観点 | 既存業務内包型 | 業務追加型 |
|--------|---------------------------------------|--|
| 業務分析範囲 | 全業務フローを分析し、特定個人情報取扱ブ ロセスを特定する必要がある | 取得、利用、保管、廃棄に関する業務フローの追加 業務フロー分析対象範囲は限定的 |
| 法令遵守 | 既存業務の中に混在するため、法令遵守のた めの措置の構築が必要 | 特定個人情報取扱専担部署を設置することにより法令 遵守態勢の構築が可能 |
| 説明責任 | 法令遵守の状況を第三者に説明するための措 置の構築が必要 | 専担部署における特定個人情報取扱規定の整備と点検 が可能 |

図7 特定個人情報安全管理態勢整備の相関図



注) BCP：事業継続計画、FISC：金融情報システムセンター

あろう対象者への周知活動が重要である。

なぜなら、マイナンバー制度に関する周知は、現時点では十分と言えず、2015年10月に予定されている通知カードの発送後、マイナンバー制度について知らない個人が通知カードを廃棄してしまう可能性が考えられるからである。特に通知カードはその使用開始が2016年1月であるため、大切に保管するよう要請を徹底する必要がある。

(3) 制度開始後の特定個人情報安全管理態勢の構築

特定個人情報に係る安全管理態勢を整備する際の観点は以下の6点である。

①特定個人情報取扱に係る「基本方針」と

「取扱マニュアル」の作成

- ②組織的な安全管理措置の構築
- ③物理的な安全管理措置の構築
- ④技術的な安全管理措置の構築
- ⑤業務的な安全管理措置の構築
- ⑥上の①～⑤をモニタリングし維持向上する態勢の構築

上記を「態勢整備相関図」として図7にまとめた。なお、左側の破線部分がマイナンバー制度開始に伴う追加措置部分である。

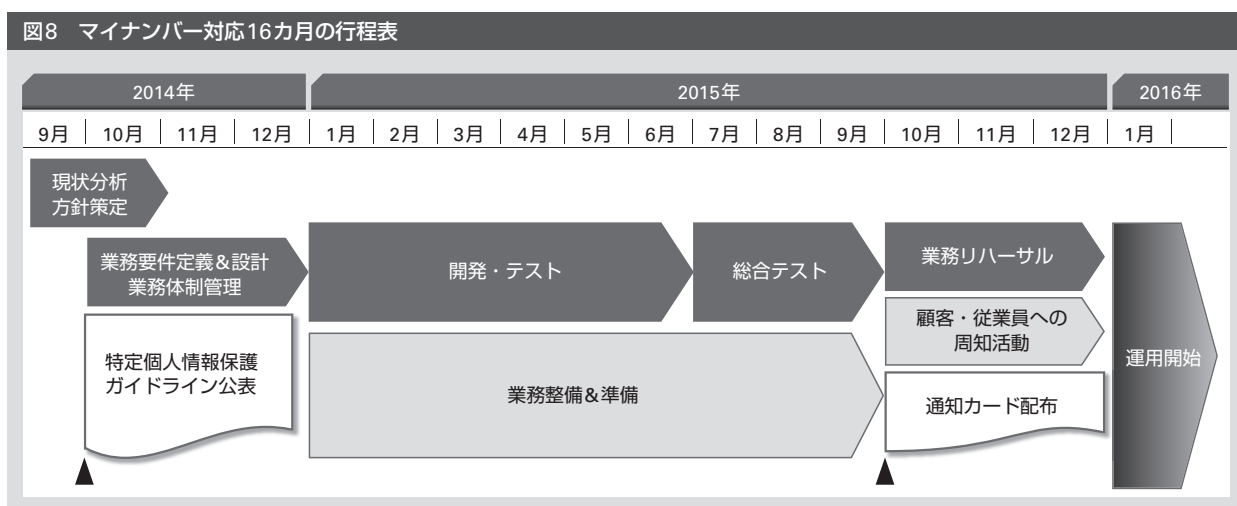
限られた時間の中で上の①～⑥の態勢を構築することは難易度が高いと思われる。安全管理措置を短期間かつ確実に構築するには、外部有識者、外部リソースの有効活用も視野に入れながら態勢構築を進めていくことが望ましい。

また、特定個人情報保護委員会を含め第三者に適切に説明できるドキュメントを残すことが、会社およびその職員を守るためにも重要である。

表3 マイナンバー制度の分野別状況

| 分野 | 状況 |
|----------|--------------------------------|
| 本人確認措置等 | 総務省令公表済み |
| 税分野 | 財務省省令、省令公表済み |
| 社会保障分野 | 未公表 |
| 特定個人情報保護 | 行政向け指針公表済み、民間向け指針は2014年11月の見込み |

図8 マイナンバー対応16カ月の行程表



2 マイナンバー制度対応 スケジュール案

番号法に係る法制度の分野別状況は、2014年9月現在で表3のとおりである。

個人からマイナンバーの提供を受ける時の措置、税分野における対応範囲については、ほぼ明確な状況である。

一方、社会保障分野および特定個人情報にかかわる安全管理措置に関しては、その範囲が不明の状況である。ただし、特定個人情報保護に関しては2014年4月に行政向け指針が公表されているので、これを参考にすることは有益であると考える。

こうした状況を踏まえ、2016年1月の制度開始に向けたスケジュール案を以下に記す(図8)。

■2014年9～10月：現状分析、対応方針策定、予算計上

- (想定成果物) 影響業務一覧、マイナンバー対応方針書、特定個人情報取扱基本

方針、全社横断プロジェクト体制図

■2014年10～12月：業務要件定義&設計、業務体制構築

- (想定成果物) 要件定義書、設計書、組織図、業務マニュアル

■2015年1～6月：開発・テスト

- (想定成果物) 業務仕様書、単体テスト結果、業務マニュアル

■2015年7～9月：総合テスト

- (想定成果物) 業務(システム)の妥当性検証結果報告書、制約事項一覧

■2015年10～12月：業務リハーサル、顧客・従業員への周知活動

- (想定成果物) マイナンバー取得計画書、特定個人情報取扱方針書、特定個人情報保護自主点検マニュアル

著者

塚田秀俊(つかだひでとし)
制度戦略研究室上級研究員
専門は金融業務設計、番号制度

マイナンバーとパーソナルデータで変わる個人情報保護制度



小林慎太郎

CONTENTS

- I 変革期にある個人情報保護制度
- II マイナンバー制度におけるプライバシー保護
- III 民間のルールが活用されるパーソナルデータの保護
- IV 日本の制度改正のゆくえ

要約

- 1 個人情報保護制度が、近年大きな変革期を迎えている。2013年5月にマイナンバー法が成立し、番号の通知・利用に向けた準備が進められている一方で、「パーソナルデータの利活用に関する制度改正大綱」が、2014年6月に取りまとめられた。それぞれの目的とするところは大きく異なるものの、どちらも事業者にとって、既存の個人情報保護の枠組みでは収まらないプライバシー保護への対応が求められる。
- 2 マイナンバー法では、これまでとは異なる高い水準の個人情報の保護措置が、制度上、技術上の両方で採られている。中でも「プライバシー影響評価（PIA）」に相当する「特定個人情報保護評価」は、マイナンバーの取り扱いを開始する前に、所定のプライバシーリスクへの対処策を講じることを義務づけるものである。
- 3 パーソナルデータの利活用に関する制度改正大綱では、民間の自主ルールを活用する方針が示された。民間の自主ルールには、実効性の確保が難しいという課題があり、これを克服するため、PIAを実施し、ステークホルダー（利害関係者）を巻き込んで、プライバシー保護の手順を踏むことが大切である。
- 4 パーソナルデータの制度改正は2015年上期に法案が成立し、一部即時施行され、その後順次施行される見込みである。マイナンバーも制度改正こそ2018年以降となるが、現行制度の範囲内で可能な利活用の検討が進められている。パーソナルデータの利活用には厳格なプライバシー保護が求められることを肝に銘じ、PIAの活用をはじめ、事前にプライバシーリスクに対処し、説明責任を果たすことが不可欠である。

I 変革期にある個人情報保護制度

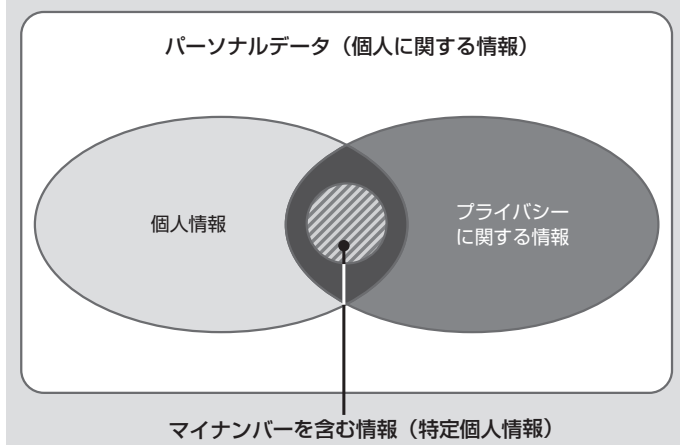
個人情報保護制度が、近年大きな変革期を迎えている。

行政機関が、国民の一人ひとりに番号を付与して特定の個人を識別する番号制度は、多くの諸外国で、年金、医療、税務分野などで利用され、不可欠な社会インフラとなっ
ていながら、これまで日本には導入されてこなかった。しかし足かけ4年の長きにわたる検討を経て、社会保障・税の番号法（通称「マイナンバー法」）^{注1}が、2013年5月末に成立し、2015年10月以降の番号通知、および16年のマイナンバー（法令上は「個人番号」と言う）の利用開始に向けて、各方面で準備が進められている。

一方、2014年6月24日に、「パーソナルデータの利活用に関する制度改正大綱」（以下、パーソナルデータ大綱）が政府の高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部（IT総合戦略本部）において決定された。パーソナルデータ大綱は、2013年9月に設置された「パーソナルデータに関する検討会」の検討結果に基づくものであるが、その源流は、2013年6月に閣議決定された「世界最先端IT国家創造宣言」に掲げられた施策「ビッグデータ利活用による新事業・新サービス創出の促進」にある。つまり、パーソナルデータ大綱は、安倍晋三内閣が進める成長戦略の一環として策定されており、パーソナルデータを、プライバシー保護に配慮しながらも、いかに利用しやすくして新事業・新サービスを創出するかを主眼としている。

マイナンバー法とパーソナルデータ大綱は、その目的とするところは大きく異なるもの

図1 パーソナルデータ、マイナンバー、個人情報、プライバシーの関係



の、どちらも事業者にとって、既存の個人情報保護の枠組みでは取まらないプライバシー保護への対応が求められる。本稿ではまず、「パーソナルデータ」「マイナンバーを含む情報」「個人情報」「プライバシー」の関係を整理する（図1）。

「パーソナルデータ」は、一人ひとりの個人に関連する情報の最も広い集合を意味する用語である。個人情報保護法の中では、「個人に関する情報」として記述されている。

ウェブサイトの検索・閲覧履歴や購買履歴、カーナビゲーションの位置情報などが主なパーソナルデータとして引用されることが多いため、個人情報とパーソナルデータとは、排他関係にあるかのように誤解した記述が散見されるが、個人情報はパーソナルデータの一部である。たとえば、コンビニエンスストアの購買履歴データが誰の情報かわかれば個人情報で、わからなければ非個人情報であるが、いずれの場合であってもパーソナルデータである。

「個人情報」は、個人情報保護法で定義されているとおり「生存する個人に関する情報で

表1 マイナンバーの主な利用範囲

| 分野 | 主な利用範囲 | |
|---|---|---|
| 社会保障 | 年金 | <ul style="list-style-type: none"> 年金の支給 |
| | 労働 | <ul style="list-style-type: none"> 雇用保険の給付 ハローワークの事務 |
| | 福祉・医療・その他 | <ul style="list-style-type: none"> 児童扶養手当の支給 母子家庭、障害者への自立支援給付の支給 特別児童手当の支給 生活保護の決定・実施 医療・介護保険料の徴収、保険給付の支給 奨学金の貸与 公営住宅の管理 |
| 税 | <ul style="list-style-type: none"> 確定申告書、届出書、調書等に記載 税務当局の内部事務 | |
| 災害対策 | <ul style="list-style-type: none"> 被災者生活再建支援金の支給 | |
| <small>注) その他、上記に類する事務であって地方公共団体が条例で定める事務も利用範囲となる 出所) マイナンバー法 別表第一(第九条関係)より作成</small> | | |

あって、当該情報に含まれる氏名、生年月日その他の記述等により特定の個人を識別することができるもの（他の情報と容易に照合することができるので、それにより特定の個人を識別することができることとなるものを含む）」である。

パーソナルデータとの違いは、「特定の個人を識別」することができるかどうかである。また、「他の情報と容易に照合」することで特定の個人を識別することができる場合は、個人情報となる。たとえば、購買履歴データに、ポイントカードのID番号が付与されていた場合、ポイントカード事業者は、顧客マスターと照合して特定の個人を識別することができるため、同事業者にとっては、個人情報となる。

「プライバシー」は、法令上の定義はないが、一般に、個人や家庭内の私事・私生活、または個人の秘密のことを指すと理解されて

いる。判例上は、私生活上の事柄をみだりに公開されない権利として確立されている。「プライバシーに関する情報」は、パーソナルデータの一部の私事・私生活に関する情報が該当する。プライバシーに関する情報に個人情報が含まれることはあるが、1対1に対応する関係ではない。

「マイナンバーを含む情報」は、個人情報であり、かつプライバシー性が非常に高い情報である。マイナンバー法において、マイナンバーを含む情報は、「特定個人情報」と定義され²²、番号単体だけでなく、マイナンバーを含むファイル「特定個人情報ファイル」全体を厳格に保護することが求められる。

II マイナンバー制度におけるプライバシー保護

1 数字の羅列がリンクしうるプライバシー

たとえば「546921871560」のように、マイナンバーそのものは、12桁の数字の羅列となる見込みである²³。各桁の意味はなく、また、氏名や顔写真と異なり、マイナンバーが単体で存在しても、それだけでは個人情報かどうかはわからない。どこかの単なる整理番号かもしれないからである。しかし、その数字の羅列は、限定された行政手続とはいえ、社会保障や税をはじめとするさまざまな事務で取り扱われ、そのほとんどが他人に知られたいと想像される私事、すなわちプライバシーに関する情報である（表1）。

従来、こうした情報は、組織や分野、手続ごとに管理されており、それぞれを結びつけるキー（識別子）はなかったのだが、マイナ

表2 マイナンバー制度における保護措置

| 制度上の保護措置 | 技術的な保護措置 |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ マイナンバー法の規定によるものを除くマイナンバーを含む情報の収集・保管等の禁止 ・ 違反者には厳しい罰則 ・ 特定個人情報保護委員会（第三者機関）による監視・監督 ・ 特定個人情報保護評価（プライバシー影響評価（PIA）に相当）による事前対策 ・ アクセス記録が確認できるサービス（マイポータル） | <ul style="list-style-type: none"> ・ 名寄せのできないアーキテクチャー（個人情報を分散管理、マイナンバーとは別の符号を用いた情報連携） ・ なりすましを抑止する本人確認手段の提供（個人番号カードおよび公的個人認証サービス） ・ 暗号化、アクセス制御などの安全管理措置 |

出所）内閣官房社会保障改革担当室、内閣府大臣官房番号制度担当室「マイナンバー 社会保障・税番号制度の概要資料」より作成

ンバーと合わせて管理されることで、データマッチング（名寄せ）が容易にできるようになる。マイナンバーは、行政手続の簡素化、効率化に用いることが期待される一方で、プライバシーに関する情報の集約に悪用されるという脅威がある。

2 これまでとは異なる高い水準の保護措置が取られる

上述の脅威を踏まえ、マイナンバー制度では、マイナンバーを包含する情報である「特定個人情報」の保護に最大限の配慮がされている（表2）。

法令で規定されていないマイナンバーの収集・保管は禁止され、違反者には厳しい罰則が科される。マイナンバーを取り扱う情報システムを構築する場合には、本節と次節で詳述する「プライバシー影響評価（PIA：Privacy Impact Assessment）」に相当する「特定個人情報保護評価」が必要である。そして制度全体は、新設された「特定個人情報保護委員会」（「第三者機関」とも呼ばれる）が監視・監督する制度上の保護措置が採られている。

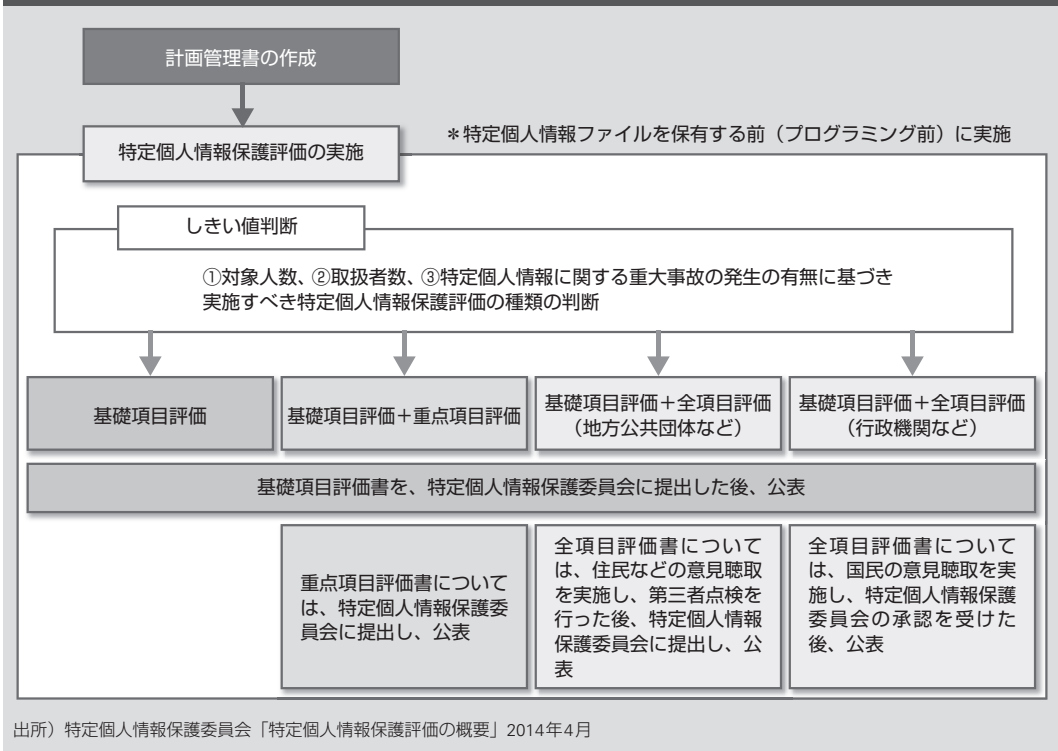
技術的な保護措置として、行政機関の情報システムは、組織や分野を超えた名寄せのできないアーキテクチャーが採用され、オンライン利用でのなりすましを抑止するために、本人確認には「個人番号カード」と呼ばれるICカード、および「公的個人認証サービス」と呼ばれるPKI（公開鍵暗号方式の認証基盤）が用いられることとされている。

3 「プライバシー影響評価（PIA）」とは

パーソナルデータの取り扱いを開始する前に、発生する可能性のあるプライバシー侵害リスクを評価し、そのリスクを回避・最小化する考え方を、「プライバシーバイデザイン（PbD：Privacy-by-Design）」と言い、近年、世界的に注目されている。一般的なりスクマネジメントにおいても、事前対策は事後対策よりも効果的であることが認識されており、PbDはそれをプライバシー保護分野に応用したものと言える。

このPbDの考え方を、実際のプライバシー保護の業務プロセスに落とし込んで活用する手法の代表が、PIAである。マイナンバー法

図2 特定個人情報保護評価の流れ



では、「特定個人情報保護評価」という呼称で導入され、すでに運用を開始している。

4 特定個人情報保護評価の手順

対象人数、取扱者数、特定個人情報に関する重大事故の発生の有無で、特定個人情報保護評価が必要かどうか、実施する場合はどの程度の規模とするかの「しきい値判断」をし、その結果に基づいて、基礎項目評価、重点項目評価、全項目評価のいずれか、またはその組み合わせを実施する（図2）。

特定個人情報保護評価では、あらかじめ評価の手順や項目を規定する評価指針に従って、所定の評価書を埋めていく流れになっている。これは、マイナンバーはプライバシーリスクが相当程度大きいという前提があるため、個別のリスクの大きさを評価することよ

りも、所定のリスクごとにそれぞれ対策を講じることに主眼が置かれていることによる（表3）。

Ⅲ 民間のルールが活用される パーソナルデータの保護

パーソナルデータ大綱では、基本的な制度の枠組みを補完するために、民間の自主的な取り組みを活用することが大きな方針の一つとして示された。

情報通信技術は日進月歩で進化しており、革新的な製品・サービスが次々と輩出される状況下では、制定に時間のかかる法律による規制では間に合わないという問題がある。法律ができたころには、想定していた技術・サービスが陳腐化して、全く違うものに置き換

表3 特定個人情報保護評価の評価項目

| 取り扱い場面 | リスク |
|--|--|
| 特定個人情報の入手 (情報提供ネットワークシステムを通じた入手を除く) | <ul style="list-style-type: none"> • 目的外の入手が行われるリスク • 不適切な方法で入手が行われるリスク • 入手した特定個人情報が不正確であるリスク • 入手の際に特定個人情報が漏えい・紛失するリスク |
| 特定個人情報の使用 | <ul style="list-style-type: none"> • 目的を超えた紐づけ、事務に必要な情報との紐づけが行われるリスク • 権限のない者(元職員、アクセス権限のない職員等)によって不正に使用されるリスク • 従業者が事務外で使用するリスク • 特定個人情報ファイルが不正に複製されるリスク |
| 特定個人情報ファイルの取り扱いの委託 | <ul style="list-style-type: none"> • 委託先による特定個人情報の不正入手・不正な使用に関するリスク • 委託先による特定個人情報の不正な提供に関するリスク • 委託先による特定個人情報の保管・消去に関するリスク • 委託契約終了後の不正な使用等のリスク • 再委託に関するリスク |
| 特定個人情報の提供・移転 (委託や情報提供ネットワークシステムを通じた提供を除く) | <ul style="list-style-type: none"> • 不正な提供・移転が行われるリスク • 不適切な方法で提供・移転が行われるリスク • 誤った情報を提供・移転してしまうリスク、誤った相手に提供・移転してしまうリスク |
| 情報提供ネットワークシステムとの接続 | <ul style="list-style-type: none"> • 目的外の入手が行われるリスク • 安全が保たれない方法によって入手が行われるリスク • 入手した特定個人情報が不正確であるリスク • 入手の際に特定個人情報が漏えい・紛失するリスク • 不正な提供が行われるリスク • 不適切な方法で提供されるリスク • 誤った情報を提供してしまうリスク、誤った相手に提供してしまうリスク |
| 特定個人情報の保管・消去 | <ul style="list-style-type: none"> • 特定個人情報の漏えい・滅失・毀損リスク • 特定個人情報が古い情報のまま保管され続けるリスク • 特定個人情報が消去されずいつまでも存在するリスク |

出所) 特定個人情報保護委員会「特定個人情報保護評価書(全項目評価書)」より作成

わっていることになりかねないため、迅速にルール制定、運用の可能な民間の取り組みを取り入れることにしたものである。

また、米国では、民間の自主規制を中心にしたプライバシー保護制度が運用されて、わが国よりも自由度高くパーソナルデータを利用できる環境がビッグデータビジネスの興隆に寄与しており、わが国においても、パーソナルデータ活用によるイノベーションを経済成長につなげるため、自主規制のメリットを活かす制度にしたものと見ることもできる。

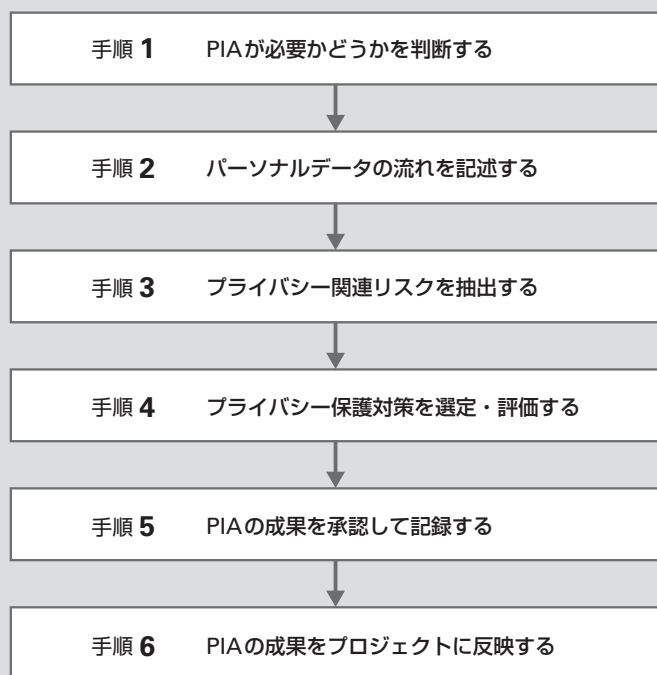
1 課題は実効性の担保

一般に自主規制には、以下のような構造的な問題が存在するため、実効性を担保することが難しいと言われている。

- ルールが自主的に作成されない
- 事業者がビジネスに都合のよいようにルールを作成する
- 自主規制に参加しない事業者が出る
- ルールの運用機関に中立性が欠けて、執行力がない

このため、民間の自主規制ルールづくりに第三者機関が参加し、さらにその自主規制ル

図3 PIAの実施手順の流れ



注) PIA : Privacy Impact Assessment (プライバシー影響評価)

ールを運用する機関への影響力を保持することで、事業者を間接的に律するスキームが検討されている。第三者機関の関与により、公正なルールが作成・運用されることが期待される。

そして、マイナンバー制度で特定個人情報保護評価が用いられているように、ルールの作成プロセスでは、プライバシーリスクを評価して、そのリスクの大きさに応じた対策を講じるというPIAを用いることとなる。ただし、定型のフォーマットを用いるマイナンバーとは異なり、パーソナルデータ利活用におけるPIAは、データの流れを見ながら、プライバシーリスクを個別に見ていく必要がある。以下では、その手順を具体的に見ていこう。

2 PIAの実施手順

いまだ確立された方法はないものの、PIAはすでに多くの国で取り組まれ、実施手順の骨格は共通なものとなりつつある。国際標準化機構 (ISO) と国際電気標準会議 (IEC) の合同会議においても、「ISO/IEC29134 : PIA実施方法 (Privacy Impact Assessment Methodology)」の標準化が進められており、筆者は、この標準化作業に、日本のエキスパートとして参加している。

本稿では、英国の第三者機関：情報コミッショナー局 (ICO : Information Commissioner's Office) ^{注4}によるPIAのガイドライン^{注5}を骨格に、筆者の個人情報・プライバシー保護に関するコンサルティング経験やISO/IECにおける標準化作業の知見を踏まえ、PIAの実施手順の概要について紹介する。ICOのガイドラインでは、PIAの実施手順を6つのステップに分けている (図3)。以下では、各ステップを順に見ていくことにする。

● 手順1 PIAが必要かどうかを判断する

PIAを実施する必要があるのか、実施する場合は、どの程度の規模で実施すればよいのかを最初の段階でふり分ける。パーソナルデータを取り扱う事案は多く、すべてを対象に厳格なPIAを実施することは現実的ではなく、非効率だからでもある。このステップは、「予備評価」「しきい値判断^{注6}」とも呼ばれる。

● 手順2 パーソナルデータの流れを記述する

このステップでは、誰が、誰から、何のパーソナルデータをどのように取得し、利用

し、誰と共有・提供するのかといった基本的なデータの流れを整理し、さらにデータフロー図や業務フロー図等を用いてデータの流れを可視化する。この成果は、後続のステップであるリスクの抽出のための基礎資料となる。

また、データの取得から廃棄までの一連の流れを記述し、データのライフサイクル全般における保護を検討するための資料とする。

● 手順3 プライバシー関連リスクを抽出する

パーソナルデータの流れが整理できたら、それをもとにプライバシー関連リスクを抽出し、その影響を評価する。あいにくプライバシーの分野では、特定の領域を除き、汎用的なリスク参照モデルはいまだ確立されていない。これは、プライバシーが比較的新しい分野であり、またパーソナルデータを利活用する時の背景や経緯（コンテキスト）に依存する部分が大きいために一般化できる部分が限られているからである。

このため、「OECD（経済協力開発機構）8原則」（OECD理事会で1980年9月23日に採択された「プライバシー保護と個人データの国際流通についての勧告」に記された8つの原則）や、「ISO/IEC 29100：プライバシーフレームワーク」といったプライバシー保護のフレームワークを用いて、先に整理したデータの流れに沿ってリスクの洗い出し作業を行う。

● 手順4 プライバシー保護対策を選定・評価する

リスクを抽出した後は、それらがどれくら

いの影響があるのか、また発生確率はどの程度あるのかを分析し、リスクに応じた対策を講じる。これは、リスクマネジメントにおける一般的なリスク評価手法として用いられるものと同じ考え方である。つまり、PIAにおいても一般のリスクマネジメントと同じく、リスクは完全に排除するのではなく、リスクの影響度や発生確率を許容できるレベルまで低減することを目的に対策を選定することになる。

● 手順5 PIAの成果を承認して記録する

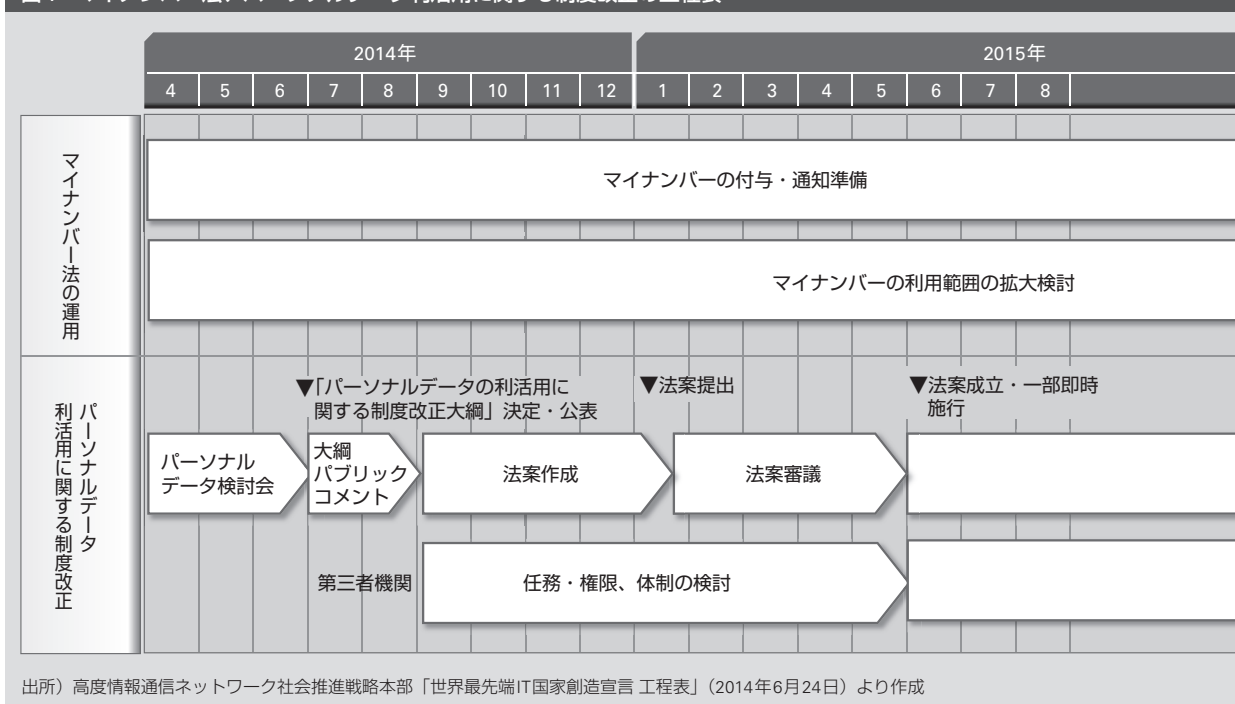
このステップでは、PIAの実施結果として、パーソナルデータの取り扱い、プライバシーリスク、およびリスクへの対処方策についてレポートに取りまとめ、プロジェクトの実施責任者およびプロジェクトのオーナーによる承認を得る。

先進諸外国の事例を見ると、公的機関の場合、PIAのレポートやレポートの概要を公開することが一般に行われている。一方、民間事業者では営業秘密やセキュリティを理由に、PIAレポートが自発的に公開されることはあまりない。ただし、パーソナルデータの利活用に当たって、プライバシー保護のアカウントビリティ（説明責任）を高めるため、PIAレポートを作成し、プライバシー保護当局から照会があった際には、迅速に開示できるようにしておく事業者もある。

● 手順6 PIAの成果をプロジェクトに反映する

PIAの最後のステップは、PIAの実施結果をプロジェクトに確実に反映させることである。前述したとおり、PbDの思想に基づく

図4 マイナンバー法、パーソナルデータ活用に関する制度改正の工程表



出所) 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部「世界最先端IT国家創造宣言 工程表」(2014年6月24日) より作成

PIAでは、事前にリスクへ対処することが目的であるため、サービスや情報システムの設計に、PIAの結果を取り込めるタイミングである概念設計が終了するまでの間に反映する。

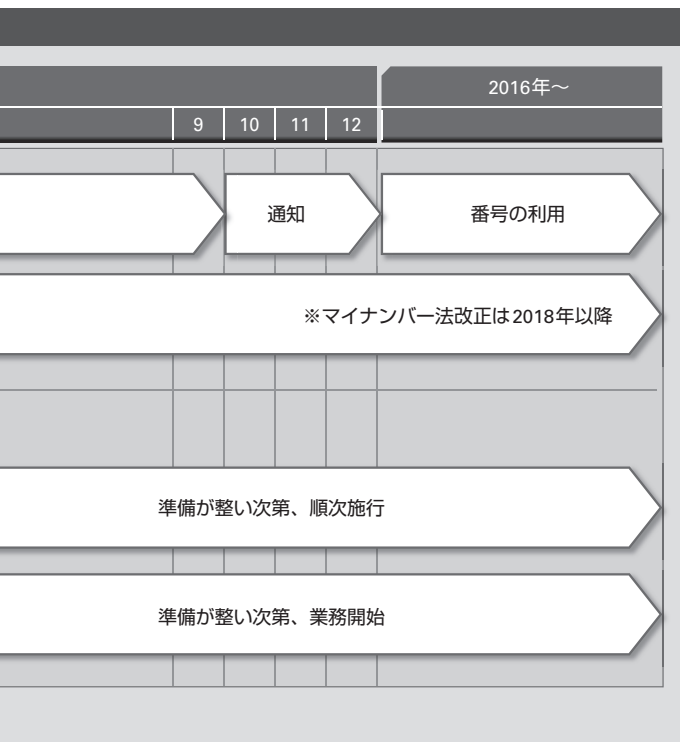
3 PIAの本質は、ステークホルダー間のコンセンサス形成

プライバシー保護に対する意識は個人差が著しいため、多くの消費者が便益と引き替えに、パーソナルデータの利用を容認するような場合であっても、社会的責任の大きい企業や公的機関では一部の保護意識の強い者の要求に合わせて利用を手控える、事前に本人から同意を得られた場合に利用するオプトイン方式を採用するといった傾向が見られ、結果的にパーソナルデータを活用したビジネスに踏み出せない状況にある。この状況を打開す

る手段の一つとしてPIA活用の可能性がある。

たとえば、行動ターゲティングを活用した新たなサービスを提供するために、パーソナルデータの利用が必要になったとする。この時、サービス利用者から個別の同意を取得するか、オプトアウト方式^{※7}にするかが課題となっているとする。このためPIAの一環として、消費者へのアンケートやヒアリングを通じて、データ利用に対する消費者の受容性を評価する。さらにその結果に基づき、わかりやすい同意取得のインターフェースを開発する、簡便にオプトアウトできる方法を提供する、といったリスクの回避・軽減措置を、ステークホルダーを集めて協議するのである。

このように、PIAは、ステークホルダーとの協議を通じて、データ活用の便益とプライバシー保護とのバランスを追求し、全体最適



を求めるプロセスとして有効であり、その実施によって、アカウントビリティを果たすことができる。

IV 日本の制度改正のゆくえ

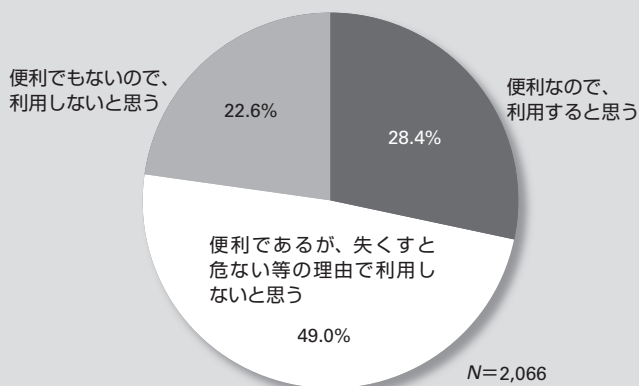
順調にいけば、パーソナルデータの制度改正は2015年上期に法案が成立し、一部即時施行され、その後は準備が整い次第、順次施行されることになる^{注8}。

一方、マイナンバー法はすでに成立し、2015年10月からの番号通知および16年からの番号の利用に向けて、急ピッチで準備が進められているところである。しかし、世界最先端のIT国家を目指す政府の内部では、早くもマイナンバーの利用範囲の拡大検討が進められている^{注9} (図4)。

当初の計画では、マイナンバーの利用拡大

図5 個人番号カードの利活用に対する国民の意識

[B_Q39] マイナンバー制度において、2016年1月以降に、希望者に顔写真付きICカードを配布する予定です。このICカードに、行政機関で交付される証明書・サービス（年金手帳や健康保険証など）や、民間事業者が提供するサービス（身分証明・会員証やクレジットカード・ポイントカードなど）の機能が追加される可能性もあります。あなたは、これらの機能の追加は便利で利用すると思いますか。この中から1つだけお答えください。



出所) 野村総合研究所「情報通信サービスに関するアンケート調査」2014年7月

には制度改正が必要で、そのための検討は制度の運用後3年を目処とするとされていた。しかし、同制度で導入される「個人番号カード」^{注10}や「マイポータル」^{注11}は、現行制度の範囲内で利活用が可能のため、マイナンバーそのものの利活用に先行して実施されることとなった^{注12}。特に、個人番号カードの普及は、マイナンバー制度の円滑な運営の鍵を握ると認識されており、健康保険証と統合することについて、政府内部で検討が進められている^{注13}。

では、国民は、個人番号カードの利活用にどのような意識を抱いているのだろうか^{注14}。野村総合研究所（NRI）が2014年7月に実施した「情報通信サービスに関するアンケート調査」では、個人番号カードの利活用について、「便利なので、利用すると思う」と答えた割合は約3割にとどまっている（図5）。

しかし「便利であるが、失くすと危ない等の理由で利用しないと思う」が約5割おり、個人番号カードの利活用を普及させるためには、国民の不安の払拭が重要であることがうかがえる。

このため、政府は、個人番号カードの利活用にあたっては、プライバシー保護に対する十分な対策が求められ、それを国民に対してきちんと説明していく必要がある。すると、本稿で論じてきたPIAの実施が重要な意味を持つてくる。具体的なデータの流れを見ながら、プライバシーリスクへの対策を、多様なステークホルダーを集めて協議することになる。

政府によりパーソナルデータの利活用促進に向け制度改正が進められていたのだが、大規模な個人情報の流出事件が多発したことで社会の関心は規制強化に移っている。

しかし、データが高い価値を生み出すこの時代にあって、データ流出リスクを理由に利活用を断念しては、事業者はライバルとの競争に不利になり、ひいては日本の国際競争力も低下してしまう。個人情報の流出事件を、パーソナルデータの利活用には厳格な個人情報・プライバシー保護が不可欠であることを再認識する機会として捉えるべきである。

PIAは、今後ますます、重要な意義を持つことになろう。ただし、PIAの個別の実施方法は各事業者がそれぞれ判断すればよい。PIAという用語を使う必要もない。大切なのは、事前にプライバシーリスクに対処し、顧客や社会に対して説明責任（アカウントビリティ）を果たすことである。

注

- 1 「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律」「地方公共団体情報システム機構法」「内閣法等の一部を改正する法律（政府CIO法）」の番号関連4法からなる
- 2 「特定個人情報」とは、個人番号（個人番号に対応し、当該個人番号に代わって用いられる番号、記号その他の符号であって、住民票コード以外のものを含む。第七条第一項及び第二項、第八条並びに第六十七条並びに附則第三条第一項から第三項まで及び第五項を除き、以下同じ）をその内容に含む個人情報を言う（行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律第2条8項）
- 3 内閣官房「よくある質問（FAQ）コーナー」<http://www.cas.go.jp/jp/seisaku/bangoseido/faq/>（2014年3月）
- 4 ICOは、プライバシー保護に関するガイドラインをほかにいくつも公表しているが、どれも実践的な内容で、かつ平易な言葉で記述されており、パーソナルデータを活用する事業者にとって、重要な規範となっている
- 5 ICO “Conducting privacy impact assessments code of practice”（2014年2月25日）
- 6 マイナンバー制度の特定個人情報保護評価における呼称
- 7 事前に利用者の明示的な同意を取得せずに、利用者の個人情報を利用し、本人からの求めに応じてその個人情報の利用を停止するルール
- 8 瓜生和久「『パーソナルデータの利活用に関する制度改正大綱』の概要」『NBL』（1029, 2014年7月15日号）商事法務
- 9 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部「世界最先端IT国家創造宣言 工程表」（2014年6月24日）
- 10 顔写真とともにマイナンバーが券面に標記されるICカード。個人認証に用いられる

- 11 政府がインターネット上に、国民一人ひとりに設置するマイナンバーに関するポータルサイト。行政機関によるマイナンバーへのアクセス記録などが参照できる
- 12 浅岡孝充「IT総合戦略本部新戦略専門推進調査会 マイナンバー等分科会中間とりまとめの解説」『NBL』（1029, 2014年7月15日号）商事法務
- 13 「『個人番号カードに健康保険証を取り込む方針』マイナンバーセミナーで向井審議官」『日経コンピュータ』2014年8月4日号、日経BP社
- 14 野村総合研究所ICT・メディア産業コンサルティング部『ITナビゲーター 2015年版』「第1章

第4節 マイナンバーと今後のID活用の可能性」東洋経済新報社、2014年12月刊行予定

著者

小林慎太郎（こばやししんたろう）

ICT・メディア産業コンサルティング部兼未来創発センター上級コンサルタント

専門はICT公共政策・経営、著書に『パーソナルデータの教科書——「個人情報保護」から「プライバシー保護」へとルールが変わる』（日経BP社、2014年）など

国のオープンデータ政策の推進と 地方自治体における取り組み



渡辺 信一

CONTENTS

- I オープンデータ政策の地方自治体への展開
- II オープンデータ政策の推進に関する経緯
- III 地方自治体に取り組むための普及策の検討
- IV 地方自治体におけるオープンデータの取り組み
- V 地方自治体がオープンデータを活用する際の視点

要約

- 1 国や地方自治体が保有する公共データの活用、すなわち「オープンデータ」の政策が始まってから数年が経過した。2014年6月に改定された国のIT戦略である「世界最先端IT国家創造宣言」では、公共データの民間開放（オープンデータ）を推進し、地方自治体へのオープンデータの取り組みを加速化することとしている。
- 2 オープンデータの取り組みは、オープンガバメントという行政モデルに即して始まったが、国のオープンデータ政策は、公共データと企業の情報資源などを組み合わせ、新ビジネスの創出を図る経済活性化の側面が強く打ち出されている。
- 3 地方自治体では、オープンデータを活用して地域の課題に対応し、新たな地域の創造につなげようとする団体が徐々に増えている。現在、オープンデータの推進に独自に取り組んでいる自治体の事例（鯖江市、静岡県、横浜市、徳島県）に見られるように、その取り組みは、地域の課題に応じて、市民協働の促進、行政の透明性の向上、地域活性化など、多様な側面を持つものとなっている。
- 4 電力、鉄道などの公益企業も自社保有データのオープン化を進める中、自治体によるオープンデータの推進は、自治体、住民、企業などの官民が協働して地域の課題への対応、新たな地域の創造に向けて取り組むための推進力となるもの（エンパワーメント）として捉えられている。その展開において、自治体、住民、企業、NPOなど多様な主体が参加する多様な活動を継続するためのコミュニケーションが、オープンデータの推進が持つ可能性を広げるものと考えられる。

I オープンデータ政策の 地方自治体への展開

国や地方自治体が保有する公共データの活用、すなわち「オープンデータ」の政策が始まってから数年が経過し、現在、国のデータの公開および民間の活用に向けた取り組みが具体的に進められている。また、地域の課題への対応や新たな地域の創造の観点からオープンデータに取り組む自治体も増加しつつある。これに伴い、国は、自治体などへの普及および支援について検討を進めている。

「オープンデータ」とは、国や自治体等の公的機関が保有する公共データを、誰もが編集・加工等しやすい形式で公開し、企業や住民が情報を共有し、新たな資源として活用するものである。国は、2012年7月に高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部¹が「電子行政オープンデータ戦略」（以下、オープンデータ戦略）を策定し、これに基づき、

- ①公共データの自由な編集・加工などを認めるルールの整備
 - ②コンピュータで処理しやすいデータ形式での公開
 - ③データの案内・横断的検索が可能なデータカタログサイト（ポータルサイト）の構築・拡充
- を進めている。

また、2013年6月に閣議決定した「世界最先端IT国家創造宣言」（以下、「創造宣言」）では、経済活性化の取り組みとしてオープンデータを位置づけた。2014年6月には、「創造宣言」が、世界最高水準のIT利活用社会の実現を通じた成長戦略の推進に向けて改定

され、オープンデータについて、

- ①データカタログサイトの本格運用開始
 - ②地方公共団体の保有する公共データのオープンデータ化の取り組みの促進
- が掲げられた。

オープンデータの取り組みは、「オープンガバメント」というインターネットを背景とした行政モデルに即して始まったが、「創造宣言」では、ビジネスや官民協働のサービスでの利用のために「公共データの民間開放（オープンデータ）の推進」を図ることとされ、経済成長のための新たな資源としての側面が徐々に強く打ち出されている。なお、わが国では、その過程で東日本大震災を経験し、災害対応・復旧における情報共有の教訓などを考慮しつつ、オープンデータ政策の議論が進んだ経緯がある。

本稿では、まずこれまでのオープンガバメントからオープンデータへの国の政策などの経緯を概観する。そして現在、独自にオープンデータに取り組んでいる自治体の動向も参考にしつつ、今後、自治体に取り組むオープンデータの推進について、その着実な進展のために留意すべき視点に関して指摘を加えたい。

II オープンデータ政策の推進に 関する経緯

オープンデータに関する取り組みは、オープンガバメントの動きとともに進展してきた。米国では2009年1月に、就任直後のバラク・オバマ大統領が「透明性とオープンガバメントに関する覚書」を発表し、政府の透明性および直接参加型、協業的であるべきこと

表1 国のIT戦略とオープンデータ政策の経緯など

| 年月 | IT戦略等およびオープンデータに関する方針 | 具体的検討のための組織 |
|---------|--|------------------------------------|
| 2010年5月 | <新たな情報通信技術戦略> ・ 情報通信技術を活用してオープンガバメントの確立を目指す | 電子行政に関するタスクフォース (2010年9月～12年6月) |
| 2012年7月 | <電子行政オープンデータ戦略> ・ 公共データの活用促進のための基本戦略 | 電子行政オープンデータ実務者会議 (2012年12月～) |
| 2013年6月 | <世界最先端IT国家創造宣言> ・ 公共データの民間開放（オープンデータ）の推進 | 同上 |

をオープンガバメントの原則として表明し、同年5月にポータルサイト「DATA.GOV」を開設したことが、現在の公共データのオープンデータ化が進む契機となった。

EU（欧州連合）では、2003年に制定された「PSI（Public Sector Information：公共部門情報）再利用に関するEU指令」に基づいて取り組みが進められてきた。2011年には、「欧州オープンデータ戦略」を策定し、EUのデータポータルの開設などを行っている。

また、各国におけるオープンデータの取り組みには、2004年に英国で設立されたNPO（非営利組織）の「The Open Knowledge Foundation（OKFN）」をはじめ、民間の団体が、その推進に積極的な役割を果たしている^{注2}。

わが国では、2004年11月に「行政情報の電子的提供に関する基本的考え方（指針）」を策定し、これに沿って、行政機関の透明性の向上などを図り、行政情報を有効活用して、国民・企業の活動に有益な情報資源を充実させる観点から、各府省のホームページによる行政情報の提供、および電子政府の総合窓口の活用などを進めてきた。

以下に、わが国の政策などの経緯を時系列

に沿って概説する（表1）。

1 オープンガバメントからオープンデータへ

オープンガバメントの考え方に沿って新たな技術を活用した行政への市民参加を促進する動きが米国や英国で広がってきたことを受けて、経済産業省では2008年10月に、政府および自治体のCIO（Chief Information Officer：最高情報責任者）などが参加した「行政CIOフォーラム」で、新たな電子行政に関する検討を開始した。さらに、2009年10月には、電子政府政策のアイデアを国民から募集し議論するサイト「電子経済産業省アイデアボックス」の実証実験を行っている。これ以降、実証実験から機能を拡充させた「経済産業省アイデアボックス」の開設（2010年2～3月）、実験サイトである「オープンガバメントラボ」の実施（2010年7月）などを進めた。

政府全体では、2009年8月の政権交代後、IT戦略本部がIT戦略の見直しを行い、10年5月、「新たな情報通信技術戦略」（以下、新IT戦略）を策定した。新IT戦略では、「徹底的な情報公開による透明性の向上が必要」との基本認識に立ち、国民本位の電子行政の実

現のため、オープンガバメントの確立として、「2013年までに、個人情報保護に配慮した上で2次利用可能な形式で行政情報を公開し、原則としてすべてインターネットで容易に入手することを可能にし、国民がオープンガバメントを実感できるようにする」ことを目標とした。

新IT戦略を具体化するため、2010年9月、IT戦略本部に「電子行政に関するタスクフォース」（以下、タスクフォース）を設置し、国民IDの導入、オープンガバメントのあり方などの検討を進めた。2011年3月に発生した東日本大震災時の対応では、放射線データや国民の節電への参加などに関して情報公開の要請が高まるとともに、被災地域への救援と復旧に資するため、道路・自動車運行に関連する情報をはじめとした、国・自治体と民間関係者との情報連携に関する課題が強く意識された。

タスクフォースでは、東日本大震災復旧・復興への取り組みを検討するとともに、情報公開によるオープンガバメントの推進、さらには公共データの活用について議論を進め、2012年6月に「電子行政オープンデータ戦略に関する提言」を取りまとめた。また、これに基づき、IT戦略本部が、同年7月に「電子行政オープンデータ戦略」を決定した。

2 オープンデータ戦略の概要と具体化の検討

オープンデータ戦略では、「公共データは国民共有の財産であるとの認識の下、公共データの活用を促進するための取り組みに速やかに着手し、それを広く展開する」こととし、その意義・目的として、

- ①公共データの提供・分析による行政の透明性や国民からの信頼性の向上
 - ②官民の情報共有による国民参加や官民協働による公共サービスの提供などの推進
 - ③多様なビジネスの創出や企業活動の効率化などによる経済の活性化や、公共データの分析などによる行政の効率化
- の3点を挙げている。

また、オープンデータ戦略の「第3 基本的な方向性」では、政府の積極的な公共データの公開、機械判読可能な（コンピュータプログラムによるデータの自動的な加工・編集などの再利用ができる）形式での公開などの基本原則を示すとともに、政府が率先して取り組み、独立行政法人、地方公共団体、公益企業などに波及させていくとした。さらに、地方公共団体は国民にとって身近な公共データを保有しており、データ提供を主体的・積極的に進め、業務の効率化と高度化を図る必要があるとした。また、推進に当たって、内閣官房は、総務省、経済産業省などの協力を得て、公共データ活用のための環境整備の基本的な事項などを検討する、官民による実務者会議を設置・運営するとした。

本実務者会議の運営に協力する経済産業省では、2012年6月に「IT融合フォーラム有識者会議」を開催し、公共データに関するアクションプランの提言、公共データワーキンググループの設置、「DATA METI構想」を打ち出した。同じく総務省では、2012年度から情報流通連携基盤構築事業に着手した。この事業の背景には、東日本大震災を契機に分野を超えた情報連携の重要性が顕在化したことがある。すなわち、組織や業界がそれぞれ個々に保有するデータを社会で利用するため

のオープンデータ流通環境の整備が必要であり、これによって、国民に資する新産業・サービスの創出などが図られるとしている。さらに2012年7月には、産官民が連携して、オープンデータ流通環境の実現に向けた基盤整備のため、オープンデータ流通推進コンソーシアムが設立された。このコンソーシアムは総務省と連携してIT戦略本部の取り組みに協力している。

オープンデータ戦略を受けて、2012年12月にIT戦略本部に「電子行政オープンデータ実務者会議」（以下、実務者会議）が設置され、検討が開始された。他方、同月に政権交代があり、2013年4月には世界最高水準のIT社会の実現に向けたIT政策の立て直しの検討が、IT総合戦略本部IT戦略起草委員会において進められた。

3 オープンデータ戦略から創造宣言でのオープンデータ推進へ

前述のとおり、2013年6月に閣議決定された「創造宣言」では、革新的な新産業・新サービスの創出と全産業の成長を促進する社会を実現する取り組みの中で、公共データの民間開放（オープンデータ）の推進が位置づけられ、15年度末に他の先進国と同水準の公開内容を実現することを目標とした。また、「創造宣言工程表」および「電子行政オープンデータ推進のためのロードマップ」がIT総合戦略本部で決定された^{注3}。

これを受け実務者会議は、公共データの自由な編集・加工等を認めるルールの整備、総合的・横断的にデータの検索が可能なカタログサイトの構築等について検討を行った。その検討に基づき、府省が早急に取り組むべき

事項として、同月、「二次利用の促進のため」の府省のデータ公開に関する基本的考え方（ガイドライン）」を策定している。このガイドラインでは、各府省が保有するデータの公開に際して、その利用ルールの考え方等を示すとともに、統計データや新たに作成・公開する数値、重点分野の情報（白書、防災・減災情報、地理空間情報、交通、観光等、人の移動に関する情報、予算・決算・調達情報）について、機械判読に適したデータ形式による公開を拡大することなどを記している。

2013年10月には、同年6月に開催されたG8（主要8カ国首脳会議）サミットにおけるオープンデータに関する合意事項に基づき、「日本のオープンデータ憲章アクションプラン」が策定された。

また、2013年12月にデータカタログサイト「DATA.GO.JP」試行版が公開され、各府省が公開しているデータを横断的に検索し、その結果からデータに関する説明を確認し、ダウンロードできるようになった。2014年10月には「DATA.GO.JP」本格版の運用が開始されている。

2014年6月には、各府省のホームページのオープンデータ化に向けた利用ルールとして、「政府標準利用規約（第1.0版）」（以下、「利用規約」）が各府省情報統括責任者（CIO）連絡会議で決定された。これは、各府省が公開している情報（コンテンツ）について、法律の規定などにより別の利用ルールが適用されるコンテンツを除き、自由に複製、公衆送信、翻訳・変形の翻案などを行えるようになるものである。この中で、出典を記載すること、第三者の権利について利用者の責任で利用許諾を取得すること、一定の利用形態（法

表2 オープンデータの意義・目的

| 意義・目的 | |
|------------------|--|
| 経済の活性化、新事業の創出 | データ収集や各種コードによるデータの横断的利用が機械で自動的に行えるようになることからコスト圧縮ができ、新しいサービスを提供するビジネスが可能となる 例：気象、地質、交通その他の観測・調査データのような専門的データを収集・分析してビジネスに活用するなど |
| 官民協働による公共サービスの実現 | 複数の行政機関や民間のデータを組み合わせることで、民間からも、生活利便を高めるサービスや災害時に有用なサービスを提供できる 例：子育て、教育、医療、福祉等の身近な公共サービスの内容、品質等を利用者にわかりやすく示す、災害時に迅速に複数の情報を組み合わせた情報発信が可能となるなど |
| 行政の透明性・信頼性の向上 | 政策・事業に関する計画、決定過程、決定内容、結果等について、横断的に検索・集計・比較することで、政策の変化・特徴の把握や、政策の妥当性の理解・評価ができる 例：補助金や政府支出について、府省、分野、地域、支出先等別に分析するなど |

出所) 高度情報通信ネットワーク社会推進戦略本部 (IT総合戦略本部) 資料より抜粋

令、条例または公序良俗に反する利用など)の禁止、免責の利用ルールを定めている注4。これを受け、各府省がホームページで公開しているデータの利用ルールが順次変更されることとなる。

4 オープンデータ推進の意義の整理

現在、各府省は、保有するデータをホームページなどで公開し情報提供しているが、これは基本的に、人間が読む利用形態を念頭に置いている。一方、これまで述べた、オープンデータ政策では、公共データの活用促進のため、機械判読に適した形式で、営利目的も含めた二次利用が可能な利用ルールでの公開を前提としている。

こうしたオープンデータの取り組みを推進することに関し、国は、

- ①経済の活性化、新事業の創出
- ②官民協働による公共サービス（防災・減災を含む）の実現
- ③行政の透明性・信頼性の向上

——の3つの意義があると整理している(表2)。

III 地方自治体に取り組むための普及策の検討

1 「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」における指摘

地方自治体のオープンデータ推進に関連するものとして、2014年3月、「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」（総務省自治行政局地域情報政策室、以下、「10の指針」）が公表された。この指針は、「創造宣言」において、「国民利用者の視点に立った電子行政サービスの実現と行政改革への貢献」が掲げられたことを受け定められたもので、「自治体クラウド」の導入、マイナンバー法に対応した情報システムの整備・活用をはじめとした電子自治体の取組みを促進する。

この「10の指針」では、国のオープンデータの推進との連携を十分に図るため、指針の一つ（「指針7」）として「オープンデータの推進に向けて、地方公共団体が保有するデータに対するニーズの精査及び推進体制の整備」を掲げている。

指針実行のための取り組みでは、ICT（情報通信技術）の利活用による住民利便性の向上のために、

- ①保有公共データに対する民間ニーズの把握、関係法令との関係性の整理
- ②部局間の情報連携の実施、公共データの整理、活用ルールなどの整備の検討
- ③国のガイドライン、データカタログサイトなどを参考とした、二次利用可能なデータ形式による公開体制の整備——などを求めている。

2 実務者会議自治体普及作業部会の設置

IT総合戦略本部では、2014年8月、自治体のオープンデータの取り組みに関する考え方の整理などを行うため、実務者会議のもとに自治体普及作業部会を設置し、検討を進めている。

同作業部会では、自治体のオープンデータの取り組みについて、少子高齢化、産業・雇用創出、防災など地域が抱える課題の解決にオープンデータを活用する観点が重要としている。多くの自治体へのボトムアップによる普及に向けて、自治体の理解や取り組み意欲の向上を図り、早期に取り組み可能な内容を示すこととして検討を進めており、2014年内を目途に自治体として最低限取り組むべき内容（重点分野、データの公開方法など）を含む「自治体オープンデータ推進ガイドライン（仮称）」を取りまとめ、総務省自治行政局から自治体に周知することを目指している。

「10の指針」での指摘および実務者会議の検討内容を考慮することにより、それぞれの自

治体がオープンデータの取り組みに関する考え方を整理することが可能になると考えられる。

IV 地方自治体におけるオープンデータの取り組み

国のオープンデータ政策に即しつつ、ホームページなどで保有データをオープンデータとして公開・推進する自治体の数は、少しずつ拡大している。推進する自治体がオープンデータに取り組む基本的な考え方には、行政の透明性の向上や市民協働の促進、企業活動の活性化などがある。また、公開しているデータ・情報も、統合型GIS（地理情報システム）で整備したデータをベースとするもの、統計データや公共施設・設備の情報をベースとするものなどがあり、防災などにかかわる避難所の位置情報データなども多く、それぞれの自治体の課題を背景に、特徴あるものとなっている（65ページ参考図表参照）。

自治体がオープンデータおよびデータ活用の取り組みを進める背景やその推進力は多様であるが、ここでは、福井県鯖江市、静岡県、神奈川県横浜市、および徳島県における取り組みを概観したい。

1 鯖江市

——市民協働の取り組みが推進力

福井県鯖江市は、オープンガバメント、オープンデータの先進自治体として知られる。同市では、市が保有するデータ公開が積極的に進められるとともに、公開データを利用したアプリケーションが企業・市民により多数作成されている。2012年1月に同市が独自の

取り組みとしてデータ公開を開始した当時、機械判読可能なデータ形式で、二次利用が可能なデータを公開する事例は少なく、鯖江市はオープンデータ戦略でも事例として取り上げられた。

これまで鯖江市が進めてきたITのまちづくりや「データシティ鯖江」の施策には、地元のIT企業が、施策の提言やアプリケーションの作成などに積極的に参加するとともに、オープンデータに関係する国内の学界関係者が積極的に支援を行った。

オープンデータの取り組みの中核を成すデータシティ鯖江の施策には、それ以前からの背景として、市民主役条例（2010年4月施行）に代表される市民との協働・参画の経験の蓄積が大きな役割を果たしていると鯖江市の担当者は話している。鯖江市では、ウェブの進化や新たな情報伝達媒体に自治体がどう対応し、住民福祉の向上にどう活用するかを考えつつ、その第一歩として、データ公開などを小規模であってもできるところから取り組み、小さな成功のサイクルをつくるという、試行・実験を繰り返す方針を取っている。

現在、実験的に、公園のトイレ情報、避難所、AED（自動体外式除細動器）、市域地図、文化財、消火栓、コミュニティバスの位置情報、入札情報等の45種類のデータを公開している。これら公開データを利用したアプリケーションは90を超えており、市民や観光客などの役に立っている。また、データの二次利用を促進するために、アプリコンテスト、アイデアソン^{注5}などを開催するとともに、オープンデータの普及・拡大のため、2013年11月に産官学の有識者が一堂に会する

「オープンガバメントサミット2013」を同市主催で開催している。

また、鯖江市は、グローバルなオープンデータの動きを踏まえ、ウェブ上でのコンピュータ処理に最も適したデータ形式（Linked Rdf）でのデータ公開を促進するため、2014年4月、わが国の自治体として初めてWorld Wide Web Consortium（W3C）^{注6}に加入した。これとともに、2014年6月、同市は前述のデータ形式によるデータ公開を開始している^{注7}。

2 静岡県

——防災関連情報を公開しているGISデータからの取り組み

静岡県は、都道府県レベルでは初となるデータカタログサイト「ふじのくにオープンデータカタログ」を2013年8月に開設した。担当する企画広報部情報統計局情報政策課では、東日本大震災において自治体の行政データが津波の被害により消失したり、データが公開されていなかったために有効活用できなかったりした事例を踏まえ、防災関連情報を多数公開している「GIS（静岡県統合基盤地理情報システム）」のデータからオープンデータ化を進めている。静岡県のGISでは、県民をはじめ外部への情報提供を行うため、「静岡地質情報MAP」や「都市計画情報」などの多様なデータを公開している。2013年5月からは静岡地質情報MAPのボーリング柱状図データを機械判読可能な形式で公開しており、オープンデータ化の取り組みを進めている。これにより、データの共有や分散がしやすくなり、災害時に活用されることも視野に入れている。

また、静岡県では、県内の市町のオープンデータ化を支援するため、カタログサイトには市町のデータを掲載するスペースを設けている。これを活用して、これまでに、裾野市、御前崎市、三島市、湖西市、掛川市がデータを公開している。同県では、防災情報をはじめ、富士山やロケ地などの観光情報を含め100種類以上のデータを公開しており、これを利用してアプリケーションが作成されるなど、利活用事例も増えている。

なお、カタログサイトは「NetCommons」^{注B}を使って職員が構築しており、利用規約などは「Open DATA METI」のものを参考にしている。

3 横浜市

——自治体と市民の協働推進

神奈川県横浜市では、部局を越えた横断的な推進を図るため、庁内のIT化推進本部に「横浜市オープンデータ推進プロジェクト」を設けている。また、自治体と市民・NPOなどが協働でオープンデータの推進体制を取っていることも特徴として挙げられる。

横浜市オープンデータ推進プロジェクトでは、取り組みの方向性などを検討し、2014年3月に「横浜市オープンデータの推進に関する指針」を策定した。具体的には、

- ①市が保有する情報のオープンデータ化を進める基盤として市のホームページを整備し、掲載する情報は、原則、オープンデータとして利用しやすいようにする
- ②統計情報、防災・減災情報、地理空間情報、予算・決算・調達情報など国が定める5つの重点分野、市の主要施策に関する情報について、重点的にオープンデー

タ化を進める

- ③市民、企業、NPOなどの利用者のニーズの把握に努め、民間が行う利用促進の取り組みについて、趣旨・内容を検討の上、協働で積極的に推進する
- としている。

指針に沿い、2014年7月には、「よこはまオープンデータカタログ（試行版）」を開設し、人口統計など49データセットを提供するとともに、オープンデータを活用して地域の価値創造、課題解決の仕組みづくりに着手している。

一方、横浜市においては、市民・NPO側からの取り組みが、市よりも先んじているところもある。市はNPO、自治会・町内会などの団体を通じて社会・地域活動を推進してきており、その取り組みの中で、2012年12月には任意団体である「横浜オープンデータソリューション発展委員会（以下、発展委員会）」が設立された。発展委員会は、市が公開しているデータをアイデアソンやハッカソン^{注9}をはじめとするイベントを通じ活用方策として具体化し、市と連携した取り組みを積極的に進めている。また、データの活用を市民生活に身近な課題解決に焦点を合わせ、より多くの市民にオープンデータの必要性を理解し、実感してもらうような取り組みも行っている。

さらに、2014年6月、発展委員会の活動の中心を担うNPO法人横浜コミュニティデザイン・ラボが、民間企業の協力を得て、地域課題解決のためのICTプラットフォーム「LOCAL GOOD YOKOHAMA」を開設している。このプラットフォームは、市の公開データをわかりやすく加工して提示するととも

に、各地域の取り組みを地図上に紹介するなどの機能を備えている。

横浜市のような活動の背景には、同市が1988年に「都市計画情報システム」としてGISの運用を開始し、庁内の組織がその情報を横断的に活用していくための共通基盤データの整備を行ってきたことがあると考えられる。

一方、自治体の取り組みではないが、同市の取り組みと関連して、横浜市泉区の泉交通安全協会の例を紹介したい。同協会では、交通安全教育という住民に身近な課題への対応を図るため、信頼関係をベースに行政機関から得た情報・データを活用している。

泉交通安全協会では、警察署や区役所などの行政機関から得た情報を活用して、交通事故に関する情報、区役所の対策実施内容、住民やバス会社、郵便局などから得た危険箇所情報、通学路の改善要望などの各種交通安全にかかわる情報を集約・蓄積・分析し、主に、地域の子どもの保護者を対象に、交通事故発生地点の情報を登録者に電子メールで配信している。

また、情報をGISで重ね合わせ、ウェブマップに表示することにより、子どもの交通安全について地域で具体的に議論をできるような情報を提供している。情報をウェブマップ上に可視化することで、保護者が危険箇所と感じている場所と事故が多い場所とは必ずしも一致しないことなどがわかる。このことから、住民による地域活動への取り組み、たとえば、スクールゾーンや通学路の設定、子どもの交通安全への主体的な意識の形成のために、どのように大人がかかわるべきかなど、地域活動の参加者の議論に活用されている^{注10}。

4 徳島県

——先進的なICT環境、風土づくりから地域の課題解決へ

徳島県では、2014年3月、国の「創造宣言」を受けて、同県が抱えるさまざまな課題の解決に向け、課題解決のツールとしてICTを積極的に利活用する指針として「ICTとくしま創造戦略」（以下、創造戦略）を策定した。

創造戦略で実施する19プロジェクトの1つとして、「オープンデータ推進」プロジェクトが掲げられており、同プロジェクトは、

- ①新産業・新サービスの創出
- ②利便性の高い行政サービスの提供

——の観点から推進されるとともに、関連する「徳島県総合地図提供システム」プロジェクトなどと連携して進められている。

徳島県では、これまで進めてきた「全県CATV網構想」により各戸へのブロードバンド環境が整備されており、ICT産業などのサテライトオフィスとしての利用も進んでいる。また、県の情報システムのオープンソースソフトウェア（OSS）化も進んでおり、地元企業と開発したJIS規格に対応したCMS（コンテンツマネジメント・システム）^{注11}などはOSSとして公開され、全国の自治体が住民向けホームページで利用するといった取り組みが進められてきた。

オープンデータ推進を含む創造戦略は、こうして培われてきた先進的なICT環境と風土の中で、さらにICTを課題解決のツールとして利活用することを目指している。

具体的には、インターネットを利用した統合型のウェブGISシステムとして開発された徳島県総合地図提供システムにおいて、2013

年11月に、県民の自助・共助意識の向上につながる「防災・減災マップ」などの地図情報を先行して公開している。また、システム自体も2014年5月に「Joruri Maps」としてオープンソース公開している。さらに、「地理空間情報×オープンデータ」をテーマとして、2013年度 徳島県「クリエイティブ人材育成事業」を活用して、アイデアソン・ハッカソンを実施している。その際、職員が簡易版データカタログを先行して作成し、公開している。なお、県はデータカタログを含めた本格的なオープンデータポータルサイトについて、2014年度中を目途に作成・公開することとしている。

このように徳島県では、オープンデータの推進を、地域の課題を解決し、新たな地域創造を進めるためのツールとして活かそうとするプロジェクトの一つに位置づけ、これまでに培った地元企業や民間団体との関係の活用や協業を通じて、実施しようとしている。

V 地方自治体がオープンデータを活用する際の視点

オープンデータの推進に関して政府の方針が、公共データの民間への開放、民間による活用の側面に力点が置かれていること、公共データの原則公開という考え方（Open by Default）を取りつつ、データを保有する府省の立場を考慮した対処が図られていること、および地域の課題への対応にオープンデータを活用すべく取り組む自治体の動向などを概観した。

ここでは、住民に身近な情報を保有し、データ公開のニーズも高いと考えられる自治体

がオープンデータを推進する際に留意すべき視点について、自治体などからヒアリングした結果を踏まえ、若干の指摘を行うこととしたい。

1 自治体および地域の身近な課題への取り組みにおけるツールとしての活用

昨今の自治体行政では、一般的に高齢化・少子化、地域コミュニティの維持や公共施設の管理など住民に身近な課題について、行政側が提供するサービスに加え、住民の積極参加による活動を組み合わせることによって対応していこうとする方向性が高まっている。オープンデータの推進は、自治体と住民の協働につなげるために、積極的な情報公開・情報共有や、これに基づく公共サービスのあり方について議論を進めるためのツールの一つと考えられている。

その際の留意点として、横浜市では、高齢化率が低いとされているエリアでも、大規模な独身寮があることで統計上は率が下がっているようなケースがあり、本来実施されるべき高齢化向けの施策から当該エリアが欠落することがありうると指摘されている。これを踏まえれば、データを活かすには生活実態などを反映させることが大切であり、データを地域にフィードバックできるとすれば、区役所や行政が地域の実情を伝えていく役割を担うことになるとの意見がある^{注12}。

また、鯖江市では、課題に対する現状や情報は自治体側だけではなく、住民側からも提示することが大切であるとの指摘があった。多様な提案やアイデアを持つ住民、課題解決に向けた実践や経験を持つ住民、そして、

参考図表 自治体におけるオープンデータの取り組み

| 自治体 | 目的および担当部署 | 対象データ、特徴 | 活用事例等 |
|-------|--|--|--|
| 室蘭市 | 市民協働のまちづくり促進、産学官民連携、市民サービス向上、新産業の創出等 ＜企画財政部企画課高度情報推進＞ | むろらんオープンデータライブラリ GIS構築で整備したデータを活用 地図、防災分野のデータが中心 | データを利用して作成されたホームページ、アプリなどを紹介 |
| 会津若松市 | 地域の活性化に寄与するため、ホームページで公開する公共データのオープン化を推進 ＜情報政策課＞ | 住基データ（年齢別人口、町・大字別人口）、消火栓、公共施設所在データ | 市のオープンデータ活用基盤「DATA for CITIZEN」で利用可能 |
| 流山市 | 市議会と協働し、オープンデータ推進により新サービスを創出、行政透明化により住民と共通目線で課題解決 ＜総合政策部秘書広報課、行政改革推進課＞ | 流山市・流山市議会オープンデータトライアル、防災、公共施設、統計、議会審議状況（市議会ホームページ）等 | 防災科学技術研究所との共同研究により、防災マップ作成アプリを開発 |
| 千葉市 | 市民サービス向上、経済活性化など、高い効果が見込まれる分野からデータ公開。CCBYによる取り組みを試行的に実施 ＜総務局情報経営部業務改革推進課＞ | ちばしオープンデータポータル（レビュー版） 人口、施設、避難場所等 | データを利用して作成されたホームページ、アプリなどを紹介 |
| 横浜市 | 国の方針等を踏まえ、公的データの活用の促進による市民生活の向上、企業活動の活性化等。2014年3月に「オープンデータの推進に関する指針」を策定 ＜政策局政策課＞ | よこはまオープンデータカタログ（試行版） 人口等統計データ、GISデータ 2014年6月「オープンデータ取組方針」を発表 | 横浜LODプロジェクトでホームページ「Yokohama Art Spot」を開発 横浜オープンデータソリューション発展委員会が活用促進 |
| 静岡県 | 二次利用可能なデータの公開環境を整備し、行政の透明性の向上、データを利活用したビジネス展開、経済活性化を促進 ＜企画広報部情報統計局情報政策課＞ | ふじのくにオープンデータカタログ 災害拠点病院、地質などの防災情報、富士山ビューポイントなどのデータ GISデータを活用 | データを利用して作成されたアプリなどを紹介 ・富士フォト、静岡県のロケ地ガイドなど |
| 裾野市 | 静岡県が開始した「ふじのくにオープンデータカタログ」の公開に同調してデータの積極的な公開に取り組む ＜企画部企画政策課＞ | 避難所、バス停位置、AED設置施設、公共施設、人口など | データを利用した活用事例を紹介 |
| 鯖江市 | ホームページで公開する情報をXML、RDFで公開する「データシティ鯖江」。行政への国民参加、官民協働サービス提供を促進するオープンガバメントの方向性を受け、できることから取り組む ＜情報広報課＞ | 市内公園等のトイレ情報、避難所、AED、Wi-Fi設置場所、道路工事情報、統計情報、観光情報、バス情報等 | データを利用して作成されたアプリケーション一覧を紹介 |
| 越前市 | ホームページで公開する情報を多方面で公開できるXML、RDFなどでオープンデータを積極的に推進 ＜秘書広報課＞ | 人口、観光データ、AED、公共施設、ゴミ分別、収集日データ等 | オープンデータを利用したブラウザサービス、アプリ一覧を紹介 |
| 金沢市 | 公共データを二次利用可能な形で提供し、民間事業者等の活用、市民の利便性の向上や地域の活性化につなげる ＜市長公室情報政策課ICT推進室＞ | 「KANAZAWAスマホアプリコンテスト」がデータ公開の契機。観光施設、避難所、バス等の施設データ、画像データ | データを利用して作成されたアプリなどを紹介 ・ウェブアプリ「5374.jp」（ゴミナビージェーピー）など |
| 徳島県 | 公共データの公開環境を整備し、オープンデータを利活用した新ビジネス・新サービスの創出による社会・経済の地域活性化を図る ＜政策創造部地域創造課、統計戦略課＞ | 徳島県総合地図提供システム掲載の防災・減災マップ、都市計画マップ、学校位置情報など | 徳島県オープンデータポータルサイトの構築、「アニメ×オープンデータ」などイベントを実施 |

注1) このほか、岐阜県、福井県、栃木県、福岡市、相模原市、前橋市などがホームページによるデータ提供を行っている

注2) AED：自動体外式除細動器、CCBY：クリエイティブコモンズ・ライセンスの形式の一つ、GIS：地理情報システム、ICT：情報通信技術、RDF：ウェブ上にある「リソース」を記述するための枠組み、XML：拡張可能なマーク付き言語
出所) 各自治体ホームページより作成

解決につながるアプリケーションを作成するスキルを持つ住民といった、多様な住民が参加することで、課題への議論を発展・継続する場をつくり出す契機になるという経験をしたとのことであった。これは、オープンデータの活用には、地域住民の課題解決に向けた活動への参画を促す機能があるという指摘である。そのような観点から、たとえば、ゴミ出しや交通安全など住民にとって身近な日々の活動にも役立つデータの活用が進められている。

さらに、ヒアリングでは、オープンデータ推進の成果が出てくるのはこれからとの見方が示されるとともに、オープンデータ化とデータの更新・管理を継続するためにも、自治体および住民の共通認識が求められるとの指摘も聞かれた。

政府におけるオープンデータ推進は、府省共通の課題について一定の整理がされるとともに、府省がそれぞれの分野で保有するデータのオープンデータ化に取り組んできている。これは自治体において、データを保有する各部署がオープンデータの活用を考える際の参考になると考えられる。

2 自治体のホームページによる情報公開などの経験の活用

自治体はこれまで、ホームページの開設・改善、統合型GISの導入・活用について、庁内横断的に取り組んできた経験があり、また、行政改革や市民協働、情報公開などの積み重ねがある。オープンデータの推進を含め、これらの取り組みには自治体の各部署の理解の促進が重要であるが、これまでの経験を活かして、自治体の現状や課題に即したオ

ープンデータ活用のために議論を進めることができると思う。

なお、国のオープンデータの取り組みでは、各府省のホームページをオープンデータ化する段階に進むまでに、オープンデータ戦略の策定から約2年、実務者会議の設置から約1年半を費やしており、具体的な取り組みを実施するまでの議論には時間を要する。また、実務者会議開催時の関係府省の参加は総務省、経済産業省のほかに、国土交通省、厚生労働省、農林水産省、文部科学省の4省であったが、その後の取り組み内容の具体化などに伴い、現在は、ほぼすべての府省が参加している。自治体においても各部署の理解と参加に努めることが大切なプロセスと考える。

注

- 1 高度情報通信ネットワーク社会形成基本法（平成12年法律第144号）に基づき、内閣に設置された組織。内閣総理大臣を本部長とし、情報通信技術（IT）政策担当大臣、内閣官房長官、総務大臣、経済産業大臣を副本部長とし、他のすべての国务大臣、内閣情報通信政策監（政府CIO）および有識者を本部員とする（事務局は内閣官房に設置）。その下で、IT戦略に関する専門の事項を調査するための専門委員会が置かれ、審議を行っている。なお、2001年の設置から「IT戦略本部」の呼称を用いており、13年3月28日からは「IT総合戦略本部」の呼称を用いている
- 2 OKFNは世界各国にネットワークを広げており、日本では2012年にOpen Knowledge Foundation Japan（OKFJ）が設立されている。OKFN創設者の一人であるRufus Pollock氏は「オープンデータ、オープンコンテンツなどのオープンナレッジは、すべての人をエンパワーし、人々が地域や世界的な課題に取り組むために協働することを可能にする」としている
- 3 2014年6月に「創造宣言」改定に併せて「創造

宣言工程表」が改定された

- 4 利用規約は、利用ルール変更後の各府省ホームページのコンテンツの利用状況を踏まえ、2015年度に見直しの検討が行われる予定
- 5 アイディア (Idea) とマラソン (Marathon) を合わせた造語で、不特定多数の人がグループになり、アイディアを出し合い、それをまとめていく形式のイベントをいう
- 6 ウェブ技術の標準化と推進を目的とする、会員制の国際的な産官学共同の標準化団体
- 7 2013年度の総務省のオープンデータ実証実験に鯖江市と地元企業のjig.jpなどが参加し、その成果を踏まえて提供されているサービス (オープンデータプラットフォーム) を利用している
- 8 NetCommonsとは、国立情報学研究所が次世代情報共有基盤として開発したコンテンツマネジメントシステム (CMS) とラーニングマネジメントシステム、およびグループウェアを統合したコミュニティウェア
- 9 プログラミングを意味するハック (Hack) とマラソン (Marathon) を合わせた造語で、エンジニアやデザイナーなどがチームを組み、集中的にプログラミングやアプリ開発をするイベントをいう

- 10 詳しくは、高橋睦「地域におけるオープンデータとG空間情報の効果的な活用に向けて」『NRIパブリックマネジメントレビュー vol.130』(2014年5月号、野村総合研究所) を参照
- 11 自治体向けオープンソースソフトウェア (OSS) としてJoruri CMS (Japan Originated Ruby-based RESTful and Integrated CMS) などがある
- 12 横浜市政策局政策課「特集：自治体の未来を切り拓くオープンデータ——職員座談会『オープンデータと新しい行政の形』」『調査季報』第174号、2014年3月、p64参照

参考文献

- 1 鈴木一広「我が国におけるオープンデータの取組み」『月刊自治体ソリューション』2014年8月号、ぎょうせい

著者

渡辺信一 (わたなべしんいち)

未来創発センター戦略企画室主席研究員 (2011年7月~14年7月)、官民交流派遣により総務省から出向、現在、総務省関東総合通信局勤務
専門は地域情報化政策

グローバル本社における マーケティング機能の強化



青嶋 稔



塩野正和

CONTENTS

- I グローバル化とマーケティング機能——グローバル化に伴うマーケティング機能進化の変遷
- II グローバルマーケティング機能の弱点——地域・顧客軸と潜在ニーズの顕在化のマーケティングが弱点
- III グローバルマーケティング機能強化の先進事例——市場開拓型・地域ニーズ発掘機能・グローバルマーケティング会議
- IV グローバル本社が果たすべきマーケティング機能——地域に軸足を置き中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング

要約

- 1 過去、日本の製造業は製品の輸出により事業を伸ばし、その後、販売子会社と生産機能を現地に設置して、現地化を進めた。その際、「国際事業部」のような輸出専門の部署が海外展開を主導してきた。その後、製品事業部門が製品別にグローバル展開するようになり、地域統括会社ができ、「グローバル」と「地域」という「グローバルマトリックス」の中で事業を展開している。
- 2 日本の製造業がグローバルマーケティングで抱えている弱点としては、①地域・顧客軸でのマーケティングが弱い、②潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い——などが挙げられる。
- 3 グローバル規模でのマーケティング機能強化の先進事例としては、①研究開発部門主導によるシーメンスの市場開拓型マーケティング、②製造業A社における本社主導による潜在ニーズ創出活動、③製造業B社のグローバルマーケティング会議——などがある。
- 4 グローバル本社が実施すべきマーケティング機能には、①地域に軸足を置いたマーケティング機能、②中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能——がある。①に求められるのは、a地域ポートフォリオの決定、b重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発、c製品事業間での共通基盤としての機能の提供——である。また②の実現には、dターゲット顧客の情報を収集する機能、e自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能、f実際の販売活動にまで落とし込む機能——が必要となる。

I グローバル化とマーケティング機能

グローバル化に伴うマーケティング機能進化の変遷

過去、日本の製造業は製品の輸出により事業を伸ばしてきた。「国際事業部」のような輸出専門の部署を設置し、それから販売子会社を現地に展開した後、生産機能の海外展開を進めてきた。その際には、製品事業部門がグローバル市場を見る形を取った。そして、製品別にグローバル展開をする形態が確立され、地域統括会社が設置された。新興国が著しく成長し、有望市場としてその存在感が増すにつれ、研究・開発についてもそれぞれの地域性を重視し、「地域別」展開を検討する企業が増えている。一方、製品事業単位での「グローバル」と「地域」という「グローバルマトリックス」の中で事業を展開している企業も多い。

このようなマーケティング体制にはメリットとデメリットがあり、企業が扱う製品と事業の発展度合いによって、基本的には2つのパス（道程）がある（表1、図1）。つまり、製品を標準的な売り方でグローバル展開する企業では「製品別展開」を採用することが多く、他方、複数の製品を扱い、各地域で異なる売り方をする必要のある企業では、「地域別展開」の要素をより強く採り入れることが多い。しかし、どちらのマーケティングにおいても、もう片方の要素も無視できないため、最終的には、製品と地域の考え方を掛け合わせたグローバルマトリックスのマーケティングを志向することになる。

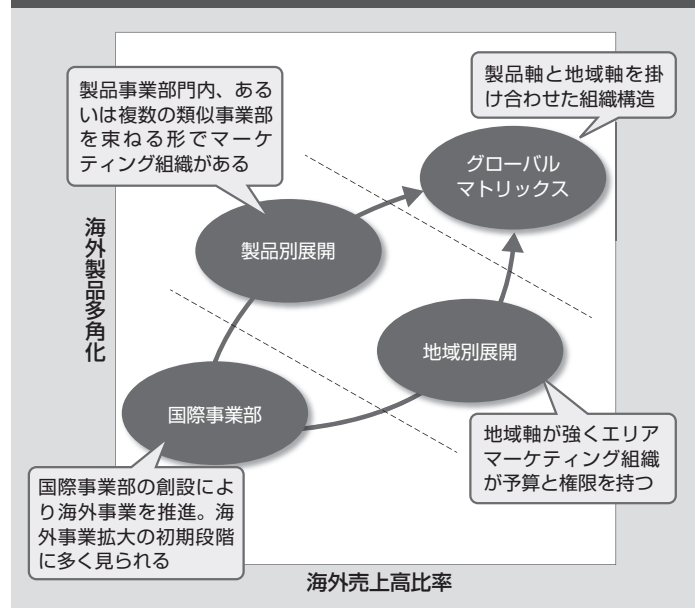
ただし現時点では、製品事業部門別にグローバル展開し、製品と地域とのマトリックスのバランスをいかに取るかで悩んでいる企業

が多い。プラットフォームやナレッジ（知識・知見）をグローバルに共有して効率化を追求しなければならない領域と、新興国など地域特性に鑑み、地域により深く特化した形で地域固有のマーケティングを深めていく機能のバランスをいかに取るか、多くの企業は

表1 各マーケティング体制のメリットとデメリット

| | (+) メリット | (-) デメリット |
|---------|--|---|
| 国際事業部展開 | <ul style="list-style-type: none"> 海外事業の優先順位を高められ、海外展開の初期に有効である 個別事業部門内ではわずかな額にすぎない海外事業を束ねることで、投資効率を高めることができる 国際経験を持った経営管理職を経済的に養成可能である | <ul style="list-style-type: none"> 国内事業と海外事業のマーケティングが分離され、人的融合やナレッジ融合が進まない 地域、製品が拡大してくると国際事業部という単一組織ではその多様性に対処しきれない |
| 製品別展開 | <ul style="list-style-type: none"> グローバル対応、標準化された製品に適したマーケティング組織である | <ul style="list-style-type: none"> 製品横串でのソリューション販売が加速しにくい 担当製品にかかわる全世界的オペレーションを掌握するため、世界中の市場への対応が困難である |
| 地域別展開 | <ul style="list-style-type: none"> 製品統合の地域戦略（ソリューションなど）を展開しやすい | <ul style="list-style-type: none"> 現地適応に過度に傾斜してしまう傾向があり、グローバル最適になりにくい（ノウハウがグローバル展開されにくい） |
| マトリックス | <ul style="list-style-type: none"> 両方の軸のバランスの取れたマネジメントが可能であり、グローバル最適視点と地域視点の両立が可能である | <ul style="list-style-type: none"> デュアルレポートであり、コンフリクトを常に内包するため、マネジメントコストが膨大 働く人にとってはストレスにつながりやすい |

図1 グローバルマーケティング体制の発展パス



ここに悩み続けている。

II グローバルマーケティング機能の弱点

地域・顧客軸と潜在ニーズの顕在化のマーケティングが弱点

日本の製造業のマーケティング機能における弱点としては、以下の2つが挙げられる。

- ①地域・顧客軸でのマーケティングが弱い
- ②潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い

1 | 地域・顧客軸でのマーケティングが弱い

製品事業部門が日本からグローバル市場を見ることは、難しくなっている。新興国市場の成長に伴い、先進国市場を前提としたこれまでの事業展開ではなく、より地域に密着した事業展開が求められているため、地域軸を強めたマーケティング体制が必要となっているからである。

現在の日本の製造業のマーケティングは、製品事業単位でグローバル市場を見ていることが多いため、地域ごとのニーズを収集し、製品を俊敏に開発し事業化していくことが難しい。また、製品事業部門間に壁があるため、複数製品を連携させ、一顧客にトータルでソリューション（課題解決策）を提供することが難しい場合もある。

さらに、今後成長する新興国市場では、日本の製造業が同市場での成長基盤をいかに築いていくかが重要となる。過去には、先進国向け製品をスペックダウン（仕様低下）して新興国に展開する試みもあったが、現地のニーズに訴求できず販売を伸ばせていない事例が多い。家電製品などでは、品質で差別化を図る日本の製造業に対し、サムスン電子や

LG電子などの韓国企業は、現地の生活習慣に根づいた製品仕様とし、故障した際のアフターサービスを充実させることで訴求し、市場シェアを伸ばしてきた。

日本の製造業も、現地の市場環境や生活習慣などを理解するとともに、それに基づく顧客ニーズを地域に根を張った形で分析して現地政府との関係を構築したうえで、ブランディングなどマーケティング活動を展開する必要がある。

2 | 潜在ニーズを顕在化させる動きが弱い

製品事業部門中心のマーケティングを展開していると、結果的に既存製品の延長線上での顧客ニーズの創出ばかりに陥ってしまうこともある。製品事業部門は既存製品で事業を展開しているため、マーケティング活動は既存製品に対する顧客の不満や要望を解析し、それをもとにさらなる拡販を図ろうとするものになりがちである。その結果、潜在ニーズを顕在化させる動きが弱くなってしまう。

マーケティング活動ですべきことは、市場・顧客の潜在ニーズを顕在化させ、顧客が真に求めているものを、製品や技術を組み合わせ提供することである。しかしながら現在は、そうしたマーケティング機能が弱いため、多くの場合、すでに顕在化している顧客に既存製品・事業を販売するための活動となっている。

III グローバルマーケティング機能強化の先進事例

市場開拓型・地域ニーズ発掘機能・グローバルマーケティング会議

次に、グローバル規模でのマーケティング

機能強化の先進事例を3つ紹介する。

1 | シーメンスの研究開発部門主導による市場開拓型マーケティング

シーメンスは、「シーメンスCT (Corporate Technology)」という本社研究開発部門が、顧客を業界別にターゲットし、顧客ニーズを徹底的に解析している。事業部門では既存製品での販売活動が中心となるが、シーメンスCTでは、化学分野などターゲットとする業界のニーズを、既存製品や事業部門を超えて分析し、自社が持つ技術を組み合わせるより深く当該業界に食い込もうとしている。

シーメンスCTにはストラテジックマーケティングの部署がある。ここでは事業部門とともにプロジェクトチームを組成し、外部有識者も取り込みながら戦略的なマーケティングを実施している。たとえば、同部署とビルディングテクノロジー事業部門がプロジェクトチームを共同で組成し、建築物が将来持つべき要件について調査をしている。具体的には、建築物のエネルギー効率、労働環境の最適化、生活の質や安全安心の向上について有識者とも議論しながら、実現すべき技術、製品やサービスを組み合わせたソリューション事業の将来トレンドを明確にしている。

こうして明確にした将来トレンドに基づくソリューション事業を、シーメンスは、同社の単なる「将来の姿」として終わらせず、事業部門が展開するマーケティング活動にまで落とし込んでいる点が非常に重要である。

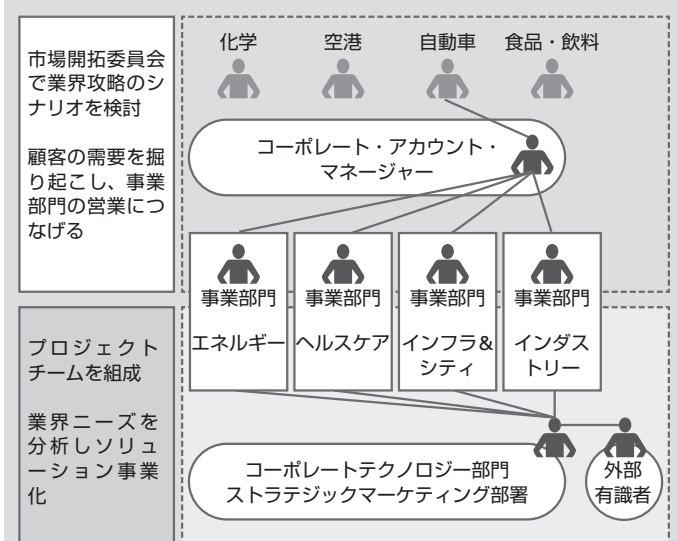
シーメンスには、エネルギー、ヘルスケア、インフラ&シティ、インダストリーの4つの事業部門があり、各部門をまたいだ特に重要な顧客を担当するコーポレート・アカウ

ント・マネージャーが本社に配置されている。そして、シーメンスが考える将来の姿と事業の方向性を同マネージャーに落とし込むために、市場開拓委員会 (Market Development Board) も本社内に設置している。同委員会は、シーメンスが重点を置く化学、空港、自動車、食品・飲料などの業界別に構成されており、同社が考える「将来の姿」とソリューション事業とを、ターゲットとする業界に実際に落とし込むシナリオを検討する。こうしたマーケティング活動によって顧客ニーズを抽出し、実際の販売活動へとつなげている (図2)。

2 | 製造業A社の本社マーケティング本部による地域ニーズ発掘機能

産業機械を製造・販売しているA社は、海外でのマーケティング機能を強化してきた。欧米を中心に、販売チャネルの獲得などを通じて一定の市場シェアを確保してきたが、新興国事業ではローエンド製品が中心となり、収益性の高い事業の実現に苦勞している。現

図2 シーメンスの市場開拓型マーケティング活動



出所) NRIのヒアリングによる

実には、ハードウェアは先進国向けを中心に製品が企画開発されており、新興国向けにも先進国向け製品のスペックダウンで対応してきたのである。しかしながら、新興国は非連続の成長をしてきており、その市場環境およびハードウェアの設置環境は先進国とは全く異なるため、ニーズも異なる。したがって、先進国向けの製品をもとに廉価版を提供しても、新興国のニーズに合致しない製品が多かった。

そこでA社は、ターゲットとする新興国に本社主導でマーケティング拠点を設置した。中国、ASEAN（東南アジア諸国連合）地域、南米地域など、同社がターゲットとしたい地域・都市を選定し、そこに本社が支援する形で人員を配置し、現地ニーズの探索と調査を行っている。マーケティング拠点は現地会社内に設置されているものの、本社マーケティング本部傘下の地域組織として、月次の売り上げを目標とする現地会社とは異なる中長期目線でのマーケティング活動を進めており、こうした中で地域でターゲットとする業

種・顧客を明確にし、業界動向をリサーチしている（図3）。

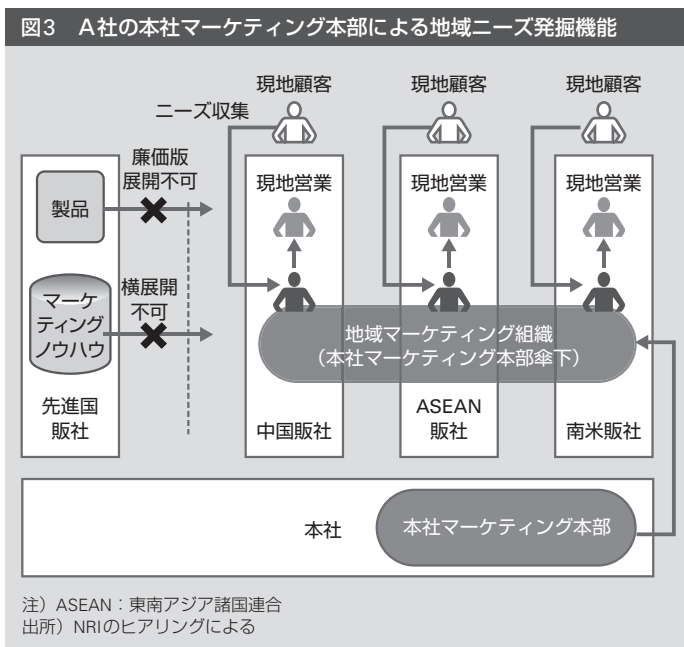
具体的には、地域の固有事情から生じる顧客ニーズ、業務の流れなどを調査し、A社の製品や技術ばかりではなく、ソフトウェア技術などは外部から調達し、その地域ならではの顧客の悩みを解決するマーケティング活動をしている。

こうした活動により、A社自らが地域の市場環境、顧客ニーズを把握することができるようになった。これまでの顧客情報の収集は販売代理店経由が中心であったため、その情報には販売代理店の要望も多く織り込まれており、このことが純粋な現地顧客ニーズの把握を難しくしていた。しかしながら、新興国に本社管理下のマーケティング拠点を設置したことで、本社が現地ニーズを直接把握できるようになり、そしてこれらのニーズは開発部門と共有され、現地発の製品開発へとつながり一定の成果を上げ始めている。

3 | 製造業B社のグローバルマーケティング会議

製造業B社はインフラ関係の製品を製造・販売している。海外事業比率を引き上げるために、同社は本社にグローバルマーケティング部門を有している。この部門の大きな役割は、事業部門横断で地域に根差したマーケティング活動をすることである。

同社は多数の事業部門からなるコングロマリット（複合企業）であるため、各事業部門が世界各地に事業会社を設立し、事業展開と並行しながらマーケティング機能もそれぞれの事業会社が担っていた。しかしながら、各事業会社個別の活動が増加したことで、非効



率なマーケティング活動が多くなってしまった。たとえば現地政府との関係構築やブランド構築などを事業会社が個別にしているのでは効率が悪い。

そこで本社グローバルマーケティング部門が中心となって、地域に軸足を置いたマーケティング活動に転換した。たとえば、同社の重要部門であるインフラ事業は、受注してから生産を開始する案件が多いが、これらの技術リソース（経営資源）はほとんど日本本社にある。

しかしながら、案件が発生してからリソースを現地に投入していたのでは営業の初動が遅れ、先行する海外の競合他社に有利な仕様で固められてしまう。これを防ぐには、海外現地にリソースを投下し、現地の市場環境・ニーズを常に把握する必要がある。しかし、それらの把握にも技術的なバックグラウンド、インフラ開発の経験が求められ、そうしたリソースを先行して現地に投下するには、地域の現状をできるかぎり事前に把握しておかなければならない。

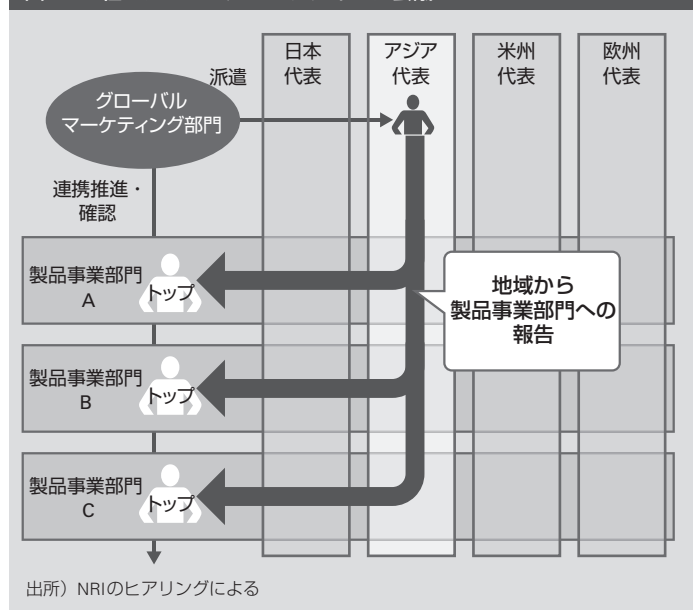
そこでB社は、地域のニーズを精査するために、グローバルマーケティング部門から地域統括会社に人材を派遣した。実際には、大型のインフラ開発を経験している技術者を数人配置し、これによって現地の事情が把握できるようになった。地域統括会社におけるマーケティング部門の活動の要諦は、現地のインフラニーズの探索である。現地のインフラはどのような環境にあるのか、水やエネルギー、交通機関などの整備状況はどうか、ニーズには何があるのかなどについて、現地政府にも働きかけて情報を収集・精査している。

B社の取り組みで特にユニークなのは、グ

ローバルマーケティング会議である（図4）。これはグローバルマーケティング部門が主催し、地域の代表と製品事業部門のトップが集まり、定期的開催している。通常、このような会議では製品の販売状況が議論されることが多いが、本会議のテーマは「地域」である。テーマは持ち回りで、中国であれば同国の市場で現在起きている変化やインフラの整備状況、そこから導き出せる今後のニーズなどが議論される。地域に派遣されているグローバルマーケティング部門の人員がこうして把握した現地ニーズや市場動向などを検討し、それをもとに各製品事業部門が市場環境を理解して、それぞれの部門でどのような活動ができるのかを議論する。また、製品事業部門をまたがり連携しながら対応を進めるべき案件も確認できる。

グローバルマーケティング会議には製品事業部門トップも参加しており、本会議の議論を通して同トップは地域の環境を理解し、現地へのリソース投入の決断が下せるようになった。こうした会議を開催することで、B社

図4 B社のグローバルマーケティング会議



は地域に軸足を置いたマーケティング活動を展開しようとしている。

IV グローバル本社が果たすべきマーケティング機能

地域に軸足を置き中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング

グローバル本社が果たすべきマーケティング機能には、次のものが挙げられる。

- ① 地域に軸足を置いたマーケティング機能
- ② 中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能

1 | 地域に軸足を置いたマーケティング機能

地域に軸足を置いたマーケティング展開においてグローバル本社が実施すべきことは、

- ① 地域ポートフォリオの決定
 - ② 重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発
 - ③ 製品事業部門間での共通基盤としての機能の提供
- である。

① 地域ポートフォリオの決定

グローバル本社は、中期経営計画をはじめ中長期的な観点で力を入れるべき事業を決定しなければならない。重点地域については、地域に軸足を置いたマーケティング機能を実現するための仕組みを構築する必要がある。

② 重点地域における中長期での顧客ニーズの分析と事業開発

グローバル本社がイニシアチブを取り地域マーケティング機能を構築することは、本社として、より地域に根を張ったマーケティング

機能が求められる。製品事業部門におけるマーケティング活動では、どうしても日々の営業活動に追われて、それ中心になってしまいがちである。特に新興国では短期間で成果を出すことが難しく、地域ニーズを中長期で把握し、製品とサービスを組み合わせたソリューション事業を展開することが求められる。これには、先進事例で紹介したA社とB社のように、現地に人員を派遣して現地人材とともに地域固有のニーズを把握し、製品やソリューションの開発に活かすなどの工夫が必要となる。

③ 製品事業部門間での共通基盤としての機能の提供

グローバル本社は地域において、製品横断的な役割、製品事業部門をまたがる共通基盤としての機能を果たさなければならない。たとえば、現地政府との関係づくりであるガバメントリレーション活動や、特定の製品領域にとどまらないターゲットとすべき顧客ニーズの把握、また製品横断的なサービス、場合によっては他社商材なども組み合わせたソリューションの構築などである。

グローバル本社は、地域に軸足を置いたマーケティングを支援するため、地域統括会社への委託調査等の形で人件費の負担をするなどの方法を考える必要がある。

2 | 中長期視点で潜在ニーズを掘り起こすマーケティング機能

製品事業部門のマーケティング活動は、既存製品の改良型にとどまりがちで、新しい市場が十分に創出できない場合がある。中長期視点で研究・開発を行うグローバル本社で

は、潜在ニーズを掘り起こす活動を意識しなければならぬ。そのために必要なのは、

- ④ターゲットとする顧客の情報を収集する機能
- ⑤自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能
- ⑥実際の販売活動にまで落とし込む機能——である。

④ターゲットとする顧客の情報を収集する機能

既存製品の枠にとらわれず、顧客はどのような課題を抱えているのかを常に把握しておく必要がある。シーメンスが本社CTで実施したように、既存製品の枠にとらわれず顧客理解を深めることが求められる。

⑤自社の保有する技術を市場にとっての価値に置き換え結びつける機能

上記④で把握した顧客課題に自社の技術を結びつけ、顧客にどのようなソリューションが示せるのかを、顧客の言葉に置き換える機能が必要となる。

富士ゼロックスは、自社が開発している新しい技術をお客様価値創造センターで発表し、顧客課題・ニーズを引き出すことで顧客が抱えている潜在的課題を抽出し、新たな価値創造につなげようとしている。製品事業部門の開発は、とかく既存製品の改良にとどまりがちである。今後の新しい事業を創造していくためにも、グローバル本社は自社が保有する技術を市場にとっての価値に結びつけて

いかなければならない。

⑥実際の販売活動にまで落とし込む機能

このようなマーケティング活動は、実際販売活動を行う事業部門の人材に落とし込まれなければ意味がない。実際に顧客を担当する営業人材などに、顧客課題、それに対応するソリューションを説明するとともに、展開可能な組織体制も検討しなければならない。

シーメンスは本社CTがターゲットとする業界の課題を把握し、自社の技術を活用したソリューションを検討したのち、実際にそれらの業界を担当する営業部門（コーポレートアカウント）に落とし込むため、市場開拓委員会を開催している。

グローバル本社は、事業部門の既存製品を中心とした販売活動から、将来を見越した地域市場を開拓して潜在的ニーズを掘り起こせるマーケティング活動にシフトするために、イニシアチブを発揮していかなければならない。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

コンサルティング事業本部パートナー

専門はM&A戦略立案、PMI戦略と実行支援、本社改革、営業改革など

塩野正和（しおのまさかず）

ICT・メディア産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は精密機器・情報通信業界における販売戦略・新規事業の立案と実行支援

独自分析レポートが示すセキュリティ攻防最前線 ——組織に問われる対応力、サイバー攻撃から組織を守れ!

主催：NRIセキュアテクノロジーズ

開催日：2014年7月17日・8月6日（東京）、9月3日（大阪）

■急増する企業へのサイバー攻撃

NRIセキュアテクノロジーズ（以下、NRIセキュア）では、毎年「サイバーセキュリティ傾向分析レポート」（以下、分析レポート）を発行している。これは、NRIセキュアが提供するセキュリティ診断やマネージドセキュリティサービス等から収集したデータをもとに、企業の情報システムに対するインターネットからの攻撃状況を分析し、その対策をまとめたもので、2014年で10年目を迎えた。関連して例年開催しているセミナーは、今回、申込受付直後に満席となり、急きょ追加したセミナーも好評であった。標的型攻撃に代表される企業へのサイバー攻撃が急増し、企業の危機意識が高まっていることがうかがえる。

■脆弱性発表の翌日から攻撃

セミナーではまず、2014年4月に大きな話題となったOpenSSLの脆弱性「Heartbleed」について、デモンストレーションを交えて解説した。「疑似ハッキング」によってセキュリティ診断を行うコンサルタントが、疑似環境でユーザーが入力したID・パスワードがサーバーのメモリー上で詐取できる様子を再現した。Heartbleedを悪用した攻撃は容易で、多くの企業の情報システムに影響が及ぶ可能性があることから、参加者の関心は極めて高かった。

さらに、「近年は脆弱性の公表から攻撃されるまでの時間が極端に短くなっており、本脆弱性も、公表翌日には相当数の攻撃が検知された」と説明したうえで、即時対応の難しさと対策の重要性、確認すべきポイントについて提言した。

■企業が一元的に存在を把握している自社ウェブサイトは約5割

このような攻撃に迅速に対応するには、自社の管

理するウェブサイトの現状を正しく把握しておくことが重要である。それには管理対象のサイトを常にアップデートする必要がある。しかし、分析レポートでは「企業が一元的に存在を把握している自社ウェブサイトは約5割」というデータが出ている。これは、海外M&A（企業合併・買収）の増加やグループ会社の事業拡大などもあって、企業がすべてのウェブサイトを管理することが困難であるためと見られる。ウェブサイトが一元的に管理されていなければ、脆弱性が公表されたとしても何の対策も講じられないまま放置される危険性がある。こうした課題解決のため、企業に関連するウェブサイトを洗い出して棚卸しする、NRIセキュアの「Webサイト群探索棚卸しサービス GR360」という独自サービスも紹介した。

■組織に求められるインシデント対応力

サイバー攻撃は止むことなく、また100%防御することも難しい。特にパッチマネジメントが求められる運用過程では、常時、適切に対応し続けることは想像以上に負荷がかかる。このような環境で組織に求められるのは、「脆弱性の公表という有事に備え、対応すべき対象を洗い出し、対策指示と対策状況を追跡できる体制、および運用スキームの構築」である。

NRIセキュアでは、Webサイト群探索棚卸しサービス GR360のほか、企業のインシデント対策のサービスも提供しており、企業のサイバーセキュリティ対策を今後も支援していく。

.....
本セミナーについてのお問い合わせは下記へ

NRIセキュアテクノロジーズ
テクニカルコンサルティング部 大久保
電話：03-6706-0569
電子メール：okubo@nri-secure.co.jp